Risto Alikoski
Marika Hakonen
Jari Viitasalo

YRITYS-TOIMINNAN TAITAJAKSI

Sanoma Pro Oy
Helsinki

Tiedustelut
Sanoma Pro Oy, Helsinki
puh. 020 391 000
sähköposti: asiakaspalvelu@sanomapro.fi

www.sanomapro.fi

Kustantaja: Sanoma Pro Oy

Tämä aineisto on digitaalinen rinnakkaisversio tuotteesta
Yritystoiminnan taitajaksi ISBN 978-952-63-3786-9

48 kk lisenssi ISBN 978-952-63-3932-0

Toimitus: Birgitta Pohja
Ulkoasu: Jaana Rautio
Taitto: Hilkka Hyvärinen
Kuvitus: Juha Harju
Kansi: Anna Mattsson

© Risto Alikoski, Marika Hakonen, Jari Viitasalo
ja Sanoma Pro Oy

Kopiointiehdot

Tämä teos on digitaalinen oppikirja, joka
on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61).

Lukijalle

Yritystoiminnan taitajaksi -kirjassa yritystoiminnan kokonaiskuvaa rakennetaan askel askeleelta. Kokonaisuuden rakentamisessa edetään osatoimintojen kautta yrityksen perustamiseen. Opiskelijalle syntyy käsitys eri työprosessien pohjalta siitä, miten ja millä tavalla yritys toimii ja mitä yrityksen eri osa-alueilla tehdään. Kirja luo myös valmiudet ammattiosaamisen näyttöjen antamiseen eri osa-alueilta ja eri oppiaineiden väliseen yhteistyöhön.

Jos opiskelijayrittäjä uskoo ideaansa ja on valmis työskentelemään sen eteen, oma yritys on hyvä tapa turvata tulevaisuutensa. Jos työskentelee toisen palveluksessa, yrittäjämäinen toiminta takaa myös hyvän motivaation päivittäiseen työhön. Tarvitaan kuitenkin selkeä kuva yrityksen toiminnan perusteista, jotta yrittäjyys eri muodoissaan tulee osaksi ammattitaitoa.

Kirjan luvuissa on erillisiä tehtävälaatikoita, jotka liittyvät yritystoiminnan kehittämiseen. Tehtävissä voi käyttää esimerkkinä omaa haaveyritystä tai työssäoppimispaikkaa. Tehtävät voi tehdä yksin tai ryhmässä. Näin opiskelija tai opiskelijaryhmä saa käsityksen yrityksen liiketoiminnan kokonaisuudesta.

Lämpimät kiitokset lausunnonantajille arvokkaasta palautteesta kirjan kirjoittamisen ja päivittämisen aikana.

Tekijät

Sisällys

Lukijalle 3

1. Talous ja yritystoiminta 10

Yrittäjyys yhteiskunnassa 10

Kansainvälisyys ja yritystoiminta 11

Kestävä kehitys ja yritystoiminta 13

Kansantalous ja yritystoiminta 15

Kansantalouden osa-alueita 16

Erilaisia näkökulmia kansantalouteen 16

- Yritys 16
- Kuluttaja 16
- Julkinen talous 16
- Rahoitustoiminta 17
- Kansainvälinen kauppa 17

Yrittäjyys mahdollisuutena 18

Yrittäjän verkostot 25

2. Yritysideasta liikeideaan 26

Yritysidea 26

Toiminta-ajatus 29

Yritysidea ja toimintaympäristö 30

Kysyntä ja asiakkaat 31

Kilpailu ja kilpailijat 33

Yrityksen sijainti 35
Tuotteen, palvelun ja toiminnan laatu 37
Yritystoimintaan liittyvät sidosryhmät 38
SWOT-analyysi 41
Yrityksen liikeidea 43
Liikeidean täsmentäminen tuotteistamisen avulla 45
Yrityksen, visio, tavoitteet ja arvot 46
Visio 47
Yrityksen tavoitteet 47
Arvot 49
Yritysmuodot 50
Toiminimi 51
Avoin yhtiö 52
Kommandiittiyhtiö 52
Osakeyhtiö 53
Osuuskunta 55

3. Yrityksen toiminnan suunnittelu 57

Yrityksen toimitilojen ja laitteiden hankinta 57
Laskelma yrityksen tarvitsemista investoinneista 58
Laskelma yritykselle syntyvistä muista kustannuksista 60
Myynti ja markkinointi 62
Kuluttajansuoja 62
Yrityksen asiakkaat ja niiden segmentointi 63
Asiakkaisiin vaikuttaminen – kilpailukeinot 64

Yrityksen tuote 65
Tuotteen ja palvelun hinnoittelu 66
Myyntihinnan laskeminen katetuottohinnoittelun avulla 69
Tuotteiden tai palveluiden saatavuus 73
Verkkokauppa 74
Myynti- ja markkinointimateriaali 76
Asiakassuhteiden hallinta 76
Myynnin aloittaminen 79
Myyntitulojen ja markkinointikustannusten arviointi ja seuranta 84
Myyntibudjetti 84
Markkinointibudjetti 87
Yrityksen logistiikka 89
Yrityksen ostot 92
Ostojen suunnittelu 92
Optimaalinen ostoerä 94
Ostokustannusten arviointi ja seuranta 98
Ostojen vaikutus kannattavuuteen 99
Varasto 100
Varaston seuranta 101
Hävikki 102
Kuljetukset 103
Kuljetuskustannukset 103

4. Yrityksen henkilöstö ja organisaatio 105
Henkilöstön kehittäminen 105
Hyvä henkilöstöasioiden hoito 106

Työntekijän rekrytointi 107
Työsuhteen aloittaminen 109
Työntekijän perehdyttäminen 111
Palkkaus ja palkitseminen 111
Työhyvinvointi 112
Työterveyshuolto 113
Työturvallisuus 113
Ristiriitatilanteet organisaatiossa 114
Henkilöstökustannukset 114
Yrityksen organisaatio 117
Yrityksen organisaatiomalleja 119

5. Yrityksen rahoitus ja talous 121

Yrityksen rahoituksen laskelmat 121
Rahoitussuunnitelma 123
Vieras pääoma 123
Oma pääoma 124
Avustukset ja tuet 125
Laskelma rahan lähteistä 126
Budjettilaskelmat 127
Tulosbudjetti 127
Kassabudjetti 131
Rahoitusbudjetti ja arvonlisävero 131
Verohallinnolle maksettavan arvonlisäveron selvittäminen 132
Kassaanmaksut ja kassastamaksut 133
Yrityksen talouden hoitoon liittyvät tehtävät 137

6. Yritystoiminnan riskit ja niiden hallintakeinot 139

Yritystoiminnan riskit 139

Yrityksen riskienhallintakeinot 142

Välttäminen 142

Poistaminen 143

Kantaminen 143

Siirtäminen 143

Yrityksen vakuutukset 144

Henkilövakuutukset 144

Omaisuusvakuutukset 144

Irtaimistovakuutus 145

Yritystoiminnan vakuutukset,
jotka sisältävät erilaisia vastuuvakuutuksia 145

Yrittäjän omat vakuutukset 146

Työntekijä ja tietoturva 147

7. Yrityksen suunnitelmien täsmentäminen ja rahoitusneuvottelu 148

8. Yritystoiminnan lopettaminen 151

Lopuksi 152

Internetlähteet 153

Liite Liiketoimintasuunnitelma 154

Jos olet niin onnekas,
että löydät elämäntavan,
josta pidät,
sinun on löydettävä rohkeutta
elää sen mukaisesti.

JOHN IRVING

1. Talous ja yritystoiminta

Suomalaisen yhteiskunnan kehitys on ollut voimakasta, ja se on nopeutunut entisestään viime vuosina. Maamme on kehittynyt 1800–luvun alkeellisesta maatalousmaasta viimeisten vuosikymmenten aikana yhdeksi maailman johtavista teollisuusmaista, jossa yritysten ja yrittäjyyden merkitys on huomattava. Tuotteiden ja palvelujen tarjonta on muuttunut maailmanlaajuisemmaksi, ja kestävän kehityksen merkitys on yhä tärkeämmässä roolissa kansainvälisessä kaupassa.

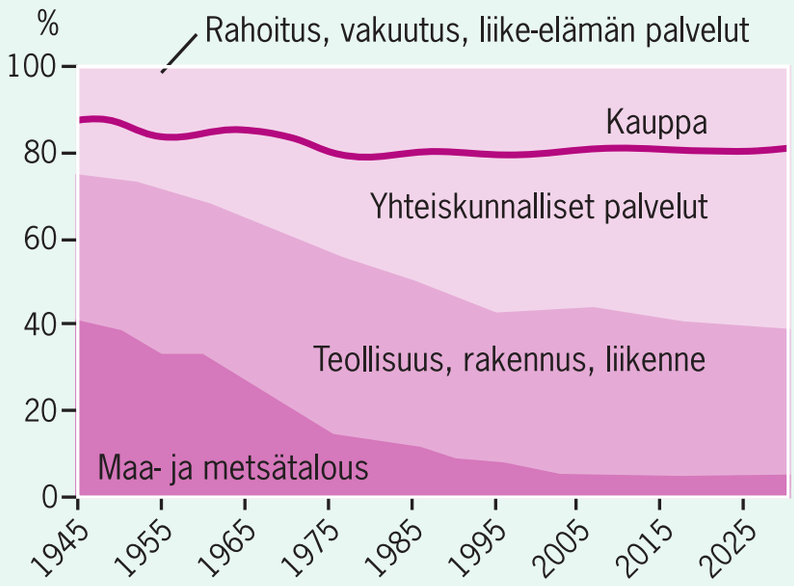
Yrittäjyys yhteiskunnassa

Yritteliäs työntekijä toimii kuin hän itse olisi yrittäjä.

Asenne yritteliäisyyttä ja yrittäjyyttä kohtaan on viime vuosina muuttunut myönteisemmäksi. Yhteiskunnassa on alettu arvostaa työntekijöiden vastuullisuutta omaa työtä ja yrityksen toimintaa kohtaan. Jokainen pystyy hahmottamaan, millainen on hyvä ja yritteliäs työntekijä, olipa kyseessä tarjoilija, kokki, autonasentaja tai myyjä.

Yritykset ovat merkittävä osa koko yhteiskuntaa. Ne eivät ainoastaan tarjoa ihmisille mahdollisuutta ansaita elantoaan työtä tekemällä, vaan ne myös tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen ja oman itsensä ja työnsä kehittämiseen.

Yritystoiminnalla on yhteiskunnassa keskeinen rooli, sillä yritykset tuottavat pääosan yhteiskunnassa tarjottavista tavaroista ja palveluista. Yritykset luovat työpaikkoja, maksavat veroja, käyvät ulkomaankauppaa ja edistävät yhteiskunnallista kehitystä muun muassa tarjoamalla kuluttajille uusia teknisiä ratkaisuja, kuten tietoverkot ja tekniset viestintäpalvelut. Yrittäjälle itselleen yritys taas antaa työpaikan ja mahdollisuuden toteuttaa itseään.



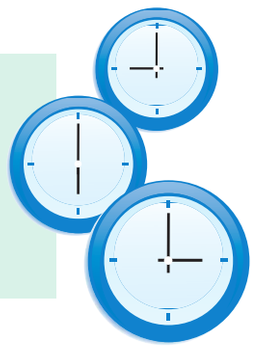
Suomen elinkeinorakenteen kehitys. (Lähde: Tilastokeskus.)

Kansainvälisyys ja yritystoiminta

Maailma on verkostoitunut, ja eri maiden taloudet ovat riippuvaisia toisistaan, koska eri maat ostavat ja myyvät tuotteita ja palveluja keskenään ympäri vuorokauden eri puolilta maailmaa eri puolille maailmaa. Maailmantaloudella on siten myös suora vaikutus Suomen talouteen.

Globalisaatiolla tarkoitetaan maailmanlaajuista yhdenmukaistumista.

Maailmantalous on auki 24 tuntia vuorokaudessa. Kiinassa tuotetaan jo t-paitoja, kun suomalaiset ovat vasta aamulla heräämässä, ja kun suomalainen t-paitakauppa sulkee illalla ovensa, amerikkalainen t-paitakauppa on aamulla avaamassa ovensa.

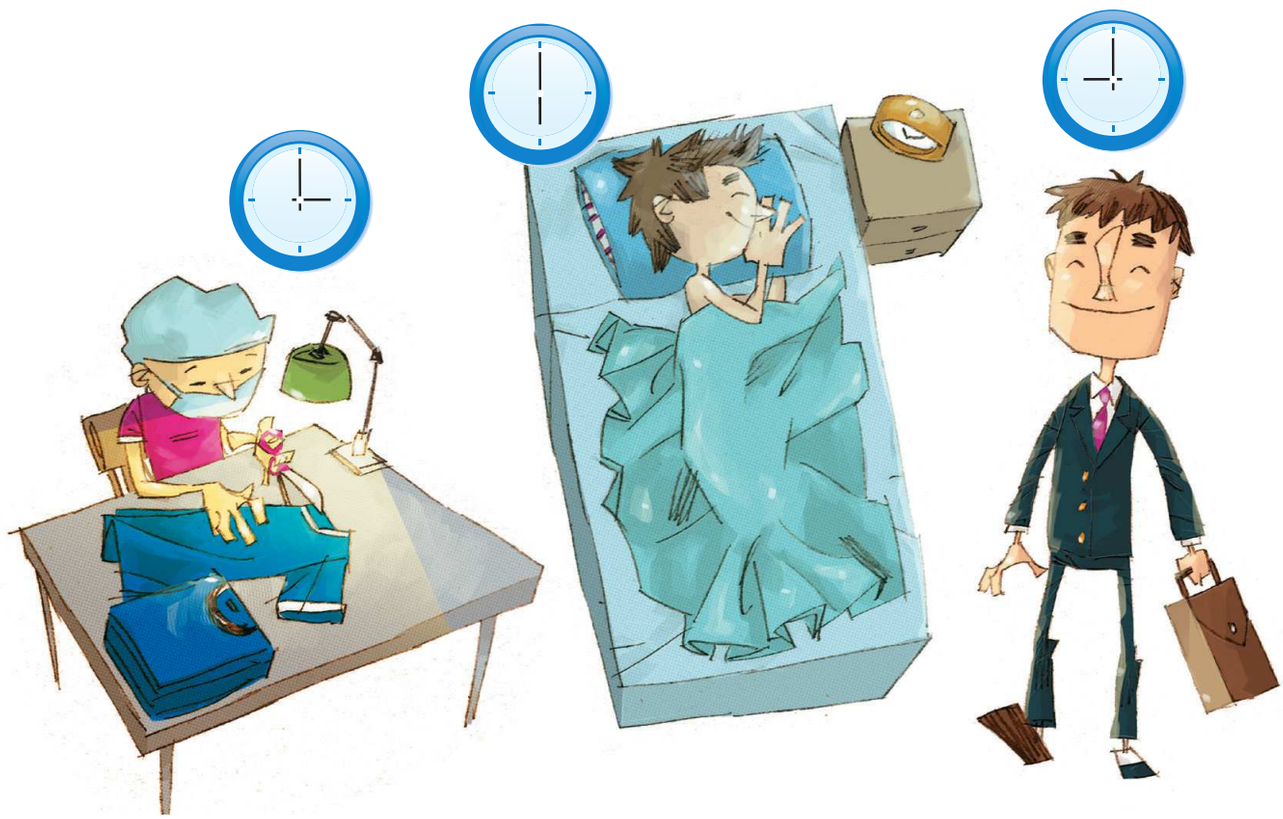


Suomessa tuotettu tuote tai palvelu saattaa päätyä mihin päin maailmaa tahansa, ja Suomessa voidaan käyttää eri maissa tuotettuja tuotteita tai palveluita. Ihmiset, tavarat, palvelut ja pääomat liikkuvat yhä nopeammin ja joustavammin eri maiden välillä. Nykyisin tuotteiden ja palveluiden valmistusmaasta ja valmistusmenetelmästä on yhä vaikeampi saada tietoa.

Yritys on osa maailmantaloutta, jolloin erilaiset talouden tapahtumat vaikuttavat lähes kaikkiin yrityksen toimintoihin.

Kansainvälisen kaupan eri esteitä on purettu esimerkiksi pienentämällä tullimaksuja, luopumalla vienti- ja tuontimaksuista sekä kansainvälisistä tuotemääräyksistä ja turvallisuusnormeista ja helpottamalla ihmisten liikkumista eri maiden välillä. EU-alueen sisällä muun muassa tavaroiden, palveluiden ja rahan vapaa liikkuvuus helpottaa kaupankäyntiä.

Suomalaiset yritykset ovat riippuvaisia kansainvälisestä kaupasta, jotta ne pystyisivät tuottamaan tarpeeksi edullisia ja laadukkaita sekä kilpailukykyisiä tuotteita tai palveluita. Laajentuvan kansainvälisen kaupan myötä yritykset joutuvat vastaamaan kotimaassa ja muualla yhä kovenevan kilpailun haasteisiin ja mahdollisesti hankkimaan markkina-alueita myös ulkomailta.



Kasvava kansainvälinen kauppa työllistää ja antaa lisää kulutus- ja sijoitusmahdollisuuksia kaikille ja sitoo kaikkia kansainvälisen talouden muutoksiin. Esimerkiksi viimeaikaiset isot luonnonkatastrofit ja maailmantaloudessa tapahtuneet kansainvälisen kaupan ja rahoitusmaailman muutokset ovat tuntuneet voimakkaasti Suomessa ja muualla maailmassa.

Viime vuosina Kiina, Intia ja osa Latinalaisen Amerikan maista ovat voimistaneet asemiaan maailmantaloudessa ja maailmankaupassa edullisilla hinnoillaan ja palkoillaan. Vapaa kilpailu kansainvälisillä markkinoilla onkin saattanut vanhat Euroopan maat ja niiden hyvinvointiyhteiskunnat uudenlaisten haasteiden eteen.

1. Mieti, millaisia tuotteita tai palveluita olet kuluttanut viikon aikana. Tiedätkö tuotteiden alkuperäisen valmistusmaan?

2. Missä maissa tuotetaan kahvia tai banaaneja? Miten reilu kauppa näkyy näissä tuotteissa?

3. Selvitä, miten laajentunut maailmantalous vaikuttaa yrittäjän, työntekijän ja kuluttajan asemaan.

4. Mitä uutta maailmantalous on tuonut kansainväliseen kauppaan?

5. Laajenevaa maailmantaloutta myös vastustetaan. Väitetään, että maailmantalouden laajenemisen myötä rikkaat maat rikastuvat ja köyhät maat köyhtyvät. Löydätkö esimerkkejä väitteen tueksi? Onko väitteessä perää? Miten kansainvälisessä kaupassa voitaisiin huomioida tasapuolisuus ja kaikkien etu?

FAIRTRADE

www.reilukauppa.fi

Kestävä kehitys ja yritystoiminta

Kestävässä kehityksessä pyritään toimimaan maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti siten, että nykyihmisten tarpeet tyydytetään vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omia tarpeitaan. Kansainvälisen talouden kehittymiseen liittyvinä uhkina ovat muun muassa ilmakehän muutokset, biologisen monimuotoisuuden väheneminen ja metsien häviäminen, aavikoituminen, merien likaantuminen sekä haitallisten kemikaalien lisääntyminen. Erityisesti kehitysmaiden pyrkiessä nopeuttamaan talouskasvuaan luonnonvarojen käyttö aiheuttaa maailmanlaajuisia kestävän kehityksen huomioimiseen liittyviä paineita.

Kestävän kehityksen määritelmä: Nykyisin elävien ihmisten toimet eivät saa vaarantaa tulevien sukupolvien elinehtoja.

Euroopan unionin ympäristöpolitiikan tavoitteena on sopeuttaa taloudellinen kasvu ympäristöön. Muussa tapauksessa energiankulutus, kuljetustarpeet, luonnonvarojen käyttö ja päästöjen määrä lisääntyvät, mikä kuormittaa ympäristöä suhteettoman paljon. Kestävän kehityksen on oltava taloudellisesti mahdollista, sosiaalisesti hyväksyttävää, kulttuurisesti sopusointuista ja ekologisesti kestävää.

Taloudellisesti kestävä kehitys on toimintaa, joka on taloudellisesti tehokasta ja kestävällä pohjalla. Uudet tekniset ratkaisut mahdollistavat tehokkaamman tuotannon, jolloin entistä vähemmillä luonnonvaroilla voidaan tuottaa enemmän.

Sosiaalinen kestävä kehitys on toimintaa, joka luo sosiaalista yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä oikeutta hyvinvointiin ja perusoikeuksiin. Sosiaalinen kestävyys on myös työturvallisuutta ja terveydestä huolehtimista.

Kulttuurinen kestävä kehitys on sopusoinnussa yhteisön kulttuurin ja arvojen kanssa. Sen on rakennuttava kunkin kansan omalle kulttuuriperinnölle ja arvomaailmalle ja annettava niille edellytykset jatkua ja kehittyä.

Ekologisesti kestävä kehitys on ympäristöä säilyttävää, energian riittävyydestä huolehtivaa ja luonnonvarojen saatavuutta turvaavaa toimintaa.

Yritysten on otettava toiminnassaan huomioon kestävä kehitys koko tuotteen elinkaaren aikana. Käsityöntekijä voi ansaita elantonsa muun muassa käyttämällä materiaaleinaan kierrätyskankaita ja muuta luontoa säästävää materiaalia.

1. Miten sinä voit edistää kestävää kehitystä omalla toiminnallasi?
2. Miten oppilaitoksessasi huomioidaan kestävä kehitys?

Kansantalous ja yritystoiminta

Kansainvälinen talous työllistää ja lisää kulutus- ja sijoitusmahdollisuuksia mutta sitoo yrityksiä yhä tiukemmin talouden muutoksiin. Suomalaiseen kansantalouteen ovat vaikuttaneet voimakkaasti esimerkiksi vuosituhannen vaihteen jälkeiset maailmantalouden muutokset, kuten Yhdysvaltojen ja Euroopan maiden pankkikriisit ja muun muassa Kiinan ja Intian talouksien kasvaminen.

Kansantalouden tuotannon ja palveluiden tuottajat muodostavat yhdessä **yrityssektorin**. **Kulutus** taas koostuu kaikista kotitalouksista. **Julkinen talous** koostuu sekä kunnista että valtiosta. Kunnat ja valtio tarjoavat yhteiskunnallisia palveluita, kuten sosiaali- ja terveyspalveluita ja turvallisuuspalveluita. **Rahoitustoiminta** puolestaan koostuu pankeista ja muista rahoituslaitoksista. Kaikki toimijat yhdessä ovat osaltaan sidoksissa **ulkomaankauppaan**.

Julkinen talous = kuntien tarjoamat palvelut: perus-koulutus, poliisi, terveydenhoito, tiestön ylläpito jne.

Kansantalouden osa-alueita

Erilaisia näkökulmia kansantalouteen

Yritys

Yrityksen täytyy suunnitella mitä se myy, kenelle ja mihin hintaan.

Kansantaloudessa yritystoiminnalla on keskeinen rooli, sillä yritykset tuottavat pääosan yhteiskunnassa tarjottavista tavaroista ja palveluista. Menestyvä yritys hyödyntää erilaisia verkostoja oman toimintansa tukemiseksi. Yritykset ostavat tarvitsemiaan tuotteita ja palveluita muilta yrityksiltä ja myyvät niitä asiakkaille mahdollisuuksiensa mukaisesti. Yritykset luovat työpaikkoja, maksavat veroja, käyvät ulkomaankauppaa ja edistävät yhteiskunnallista kehitystä. Yrittäjälle itselleen yritys antaa työpaikan ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. Yksittäisellä yrityksellä on käytössään aina rajalliset resurssit, eikä se voi aina tyydyttää kaikkien asiakkaiden kaikkia toiveita. Tämän vuoksi yritykset joutuvat usein tekemään tuotantoaan, palveluitaan ja jopa asiakkaitaan koskevia valintoja.

Kuluttaja

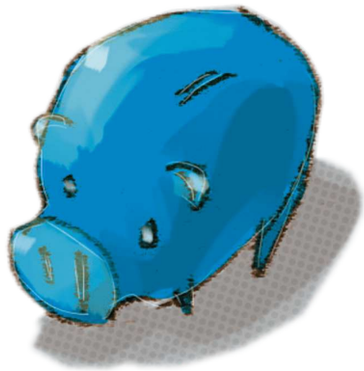
Lääkäripalveluita tarjoavat sekä julkiset että yksityiset lääkäriasemat.

Kansantaloudessa kuluttajat hankkivat tarvitsemiansa tuotteita ja palveluita yrityksiltä ja julkisen talouden organisaatioilta. Oman taloutensa suunnittelulla ja siihen liittyvillä valinnoilla kuluttajat myös ohjaavat yritysten tarjontaa ja vaikuttavat osaltaan koko yhteiskunnan kehitykseen ja kestävään kehitykseen.

Julkinen talous

Viime aikoina julkinen talous on kokenut suuria muutoksia, sillä osasta sen tarjoamista palveluista on syntynyt yrittäjyyttä, kuten yksityisiä pieniä yrityksiä esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhoitoalalle (vanhustenhoito-, lääkäri- ja sairaanhoitopalveluita jne.). Tällä tavoin palveluiden käyttäjät kilpailuttavat kuntia ja siten ohjaavat myös julkisen talouden kehitystä hankkimalla yksityisiltä ja kunnilta kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita.

Rahoitustoiminta



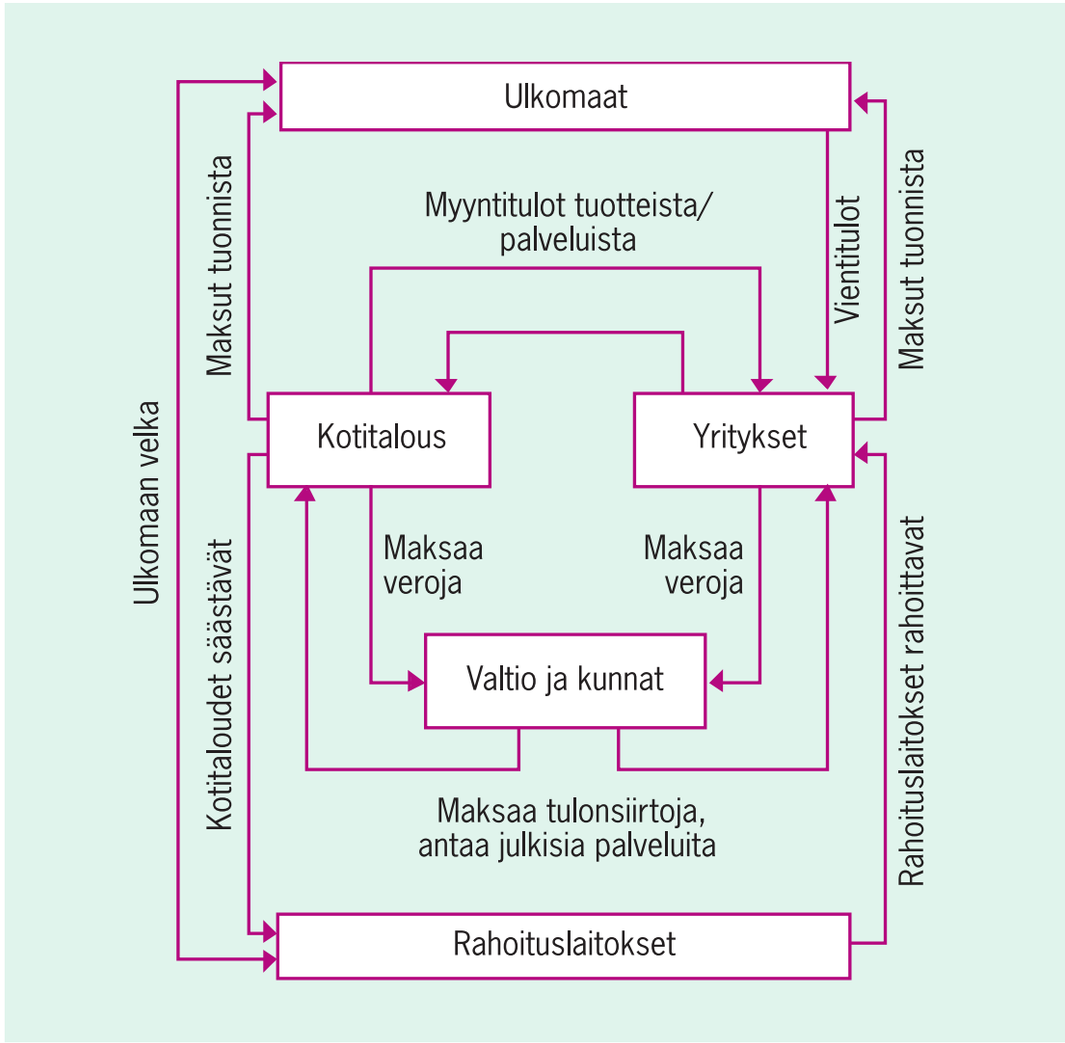
Kansantaloudessa pankit ja muut rahoitusalan toimijat mahdollistavat yrityksille toiminnan aloittamisen ja muun toiminnan kehittämisen erilaisissa talouden tilanteissa. Esimerkiksi lainan saaminen mahdollistaa monille yrityksille sellaisten toimitilojen, koneiden ja laitteiden hankinnat, joihin yrityksen omat varat eivät riittäisi. Pankit ja erilaiset luottolaitokset keräävät yritysten ja yksityisten kuluttajien (kotitalouksien) säästöistä riittävän suuria summia, jotka mahdollistavat sen, että yritykset ja kuluttajat voivat myös tarpeen mukaan saada lainaa hankintoihinsa.

Kansainvälinen kauppa

Suomi on osa Euroopan unionia (EU), joka on merkittävä toiminta-alue suomalaisille yrityksille. Yhtenäisenä kauppa-alueena EU:lla on huomattava merkitys maailmankaupassa: EU:n osuus maailman tuonnista ja viennistä on 20 prosenttia. EU tarjoaa 1) työvoiman, 2) tavaroiden ja 3) rahan ja pääomien vapaan liikkuvuuden avulla yrityksille ja kuluttajille erilaisia mahdollisuuksia toimia. Käytännössä tämä tarkoittaa Euroopan sisäistä työvoiman liikkuvuutta, tuotekilpailua ja investointimahdollisuuksia, jotka alentavat hintoja ja parantavat sekä tavaroiden että palveluiden laatua.

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta käy ilmi, että eri toiminnot ovat toistensa tuotteiden tai palveluiden kysyjiä, tarjoajia ja maksajia. Yritykset rahoittavat toimintansa myynnillä ja julkinen talous verojen keräämisellä. Pienikin yritys tai yksittäinen yrityksessä toimiva työntekijä on yhteiskunnan talouden kannalta tärkeä myös veronmaksajana.

Kansantalouden kiertokulussa voidaan havaita, että kaikilla toiminnoilla on yhteinen tekijä: tuotteista ja palveluista saatava hinta. Rahoitusalalla tuotteen hinnan nimi on korko. Yritykset ja kuluttajat (kotitaloudet) joutuvat siis maksamaan sovittua korkoa saamastaan lainasta.



Kansantalouden kiertokulku.

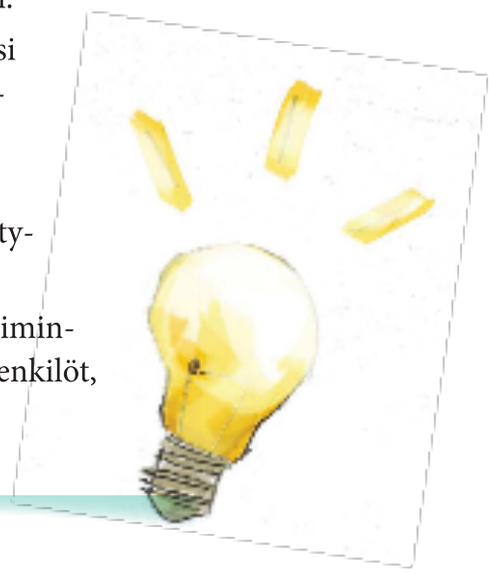
Muilla talouden aloilla, kuten tuotannossa ja julkisella sekä kansainvälisellä alalla, tuotteelle ja palvelulle muodostuu hinta, joka määräytyy maailmanmarkkinoilla. Hinta puolestaan ohjaa kuluttajien valintoja, ja samalla kuluttajat ohjaavat sitä, millaisia tuotteita ja palveluita yritysten ja yhteisöjen kannattaa tuottaa ja pitää yllä yhteiskunnassa.

Yrittäjyys mahdollisuutena

Yrittäjyys on sekä ajattelu-, toiminta- että suhtautumistapa työntekoon. Yrittäjyyttä tarvitaan niin omassa yrityksessä kuin toisen palveluksessa. Yrittäjä hankkii toimeentulonsa omalla toiminnallaan ja on useimmiten itse töissä omassa yrityksessään.

Yrittäjä voi aloittaa yritystoiminnan usealla eri tavalla, esimerkiksi

- täysin uudella liikeidealla, joka mahdollistaa innovatiivisen ja muista riippumattoman toimintatavan.
- olemassa olevalla liikeidealla, jossa vanhaa liikeideaa muokataan ja toteutetaan uudella tavalla. Esimerkiksi palvelu toteutetaan paikallisiin tapoihin soveltaen.
- toimivan yrityksen, esimerkiksi erikoistavarakaupan, liiketoiminnan ostamisella. Tämä on verraten helppo tapa aloittaa, koska asiakassuhteet ovat valmiina. Vaihtoehtoja ovat 1) ostetaan koko toimiva yritys, 2) ostetaan jokin yrityksen osa (yksi toiminto), 3) ostetaan pelkkä yrityksen liiketoiminta tai 4) ostetaan vain osa yrityksen liiketoiminnasta.
- franchising-yrittäjyyden pohjalta, esimerkiksi hankkimalla pizzaravintolan.
- sivutoimisena yrittäjänä, esimerkiksi opiskelujen ohessa. Tämä on helppo ja suhteellisen turvallinen tapa aloittaa.
- startup-yrittäjänä. Tällöin liikeideassa edellytetään uutta ja innovatiivista sekä muista poikkeavaa toimintatapaa. Tällaisesta yrittäjyydestä ovat kiinnostuneita ne henkilöt, jotka sijoittavat rahaa myös niin kutsuttuihin riskiyrityksiin. Startup-yrityksiä kutsutaan myös kasvuyrityksiksi.
- hankkimalla osakkuus jostakin yrityksestä. Esimerkiksi perheyritykset perustuvat usein perheenjäsenten osakkuuksiin yrityksestä.
- tiimiyrittäjyyden kautta. Siinä useampi henkilö toimii yrittäjänä samassa yrityksessä jakaen vastuut ja menestymisen yhdessä.
- perustamalla sosiaalinen yritys, jossa työvoimana ja toiminnan toteuttajina ovat erilaisia sosiaalisia tukia saavat henkilöt, joiden työllistyminen voi olla muuten haastavaa.



Yrittämiseen motivoivia seikkoja:

- mahdollisuus olla oman itsensä herra
- mahdollisuus toteuttaa itseään
- jatkuva halu menestyä
- mahdollisuus tehdä tulosta
- mahdollisuus tuntea ja saada vaikutusvaltaa ja arvostusta
- suvun perinteet.

Kuka tahansa voi ryhtyä yrittäjäksi.

Yrittäminen on eräs vaihtoehto hankkia toimeentulo, ja pienikin yritys voi tarjota hyvän ansion ja omaa vapautta talouteen. Yrittäjäksi voi ryhtyä kuka tahansa ikään katsomatta, esimerkiksi löytäessään ulkomaanmatkalta idean tuoda maahan tavaroita, joille on kotimaassa kysyntää.

Yrittäjien koulutustausta vaihtelee suuresti. Pääosa yrittäjistä on kuitenkin ammatillisen tai opistotasoisen koulutuksen saaneita, jotka ovat muun muassa erilaisten kurssien ja harrastusten kautta vahvistaneet osaamistaan yrittäjinä

Ammatinharjoittajan riskit ovat pienemmät kuin liikkeenharjoittajan.

Useissa ammateissa ammatin- tai liikkeenharjoittaja tekee työtään yrittäjänä eikä toisen palveluksessa. Ammatinharjoittaja myy osaamistaan, joka pohjautuu hänen omaan ammattitaitoonsa, yleensä erilaisten palveluiden myyntiin. Ammatinharjoittaminen ei vaadi niin suuria taloudellisia resursseja kuin liikkeenharjoittajaksi ryhtyminen. Ammatinharjoittaja tarvitsee vain ammatissaan tarvittavat keskeiset työvälineet.

Liikkeenharjoittajalla on paitsi oma ammattitaitonsa myös esimerkiksi liiketila ja mahdollisesti myös työntekijöitä. Liikkeenharjoittajan toiminnassa on jo mukana hieman enemmän niin sanottua liikeriskiä eli toimintaan on sitoutunut hieman enemmän rahaa kuin ammatinharjoittajalla.

Ammatin- tai liikkeenharjoittajana työtä tehdään yrittäjänä. Esimerkiksi parturi-kampaamon tai autokorjaamon perustaminen ammatin- tai liikkeenharjoittajaksi ryhtymällä ei ole nuorellekaan mahdotonta.

Omaehtoinen yrittäjyys on toimintatapa, jossa yksilö ottaa vastuuta omasta työllistymisestään, toimeentulostaan, opiskelustaan ja niihin kuuluvista riskeistä, eduista ja haasteista.

Sisäinen yrittäjyys on toimintatapa, jossa työntekijä sitoutuu työskentelemään yrityksessä, yhteisössä tai organisaatiossa kuin olisi itse yrittäjä ja omistaja.

Ulkoinen yrittäjyys on toimintatapa, jossa yksilö omistaa yrityksen ja johtaa sitä. Menestyvällä yrittäjällä on tukena vahvoja sisäisiä yrittäjiä (työntekijöitä).

Yrittäjyys voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: omaehtoiseen, sisäiseen ja ulkoiseen yrittäjyyteen.

Joukko työntekijöitä teki aloitteen oman työprosessinsa yksinkertaistamisesta konepajalla, mikä johti koko toimintamallin nopeuttamiseen ja tuotantoajan lyhenemiseen. Heidät palkittiin kuukauden ylimääräisellä palkalla.

Nuori mies ajoi hiekkarekkaa betoniyrityksessä. Kun yrittäjä halusi luopua omista autoistaan, hän tarjosi nuorelle miehelle tilaisuutta ryhtyä tämän omalla autolla yrittäjäksi ja ajaa samalla sekä betoniyrityksen että muitakin ajoja.

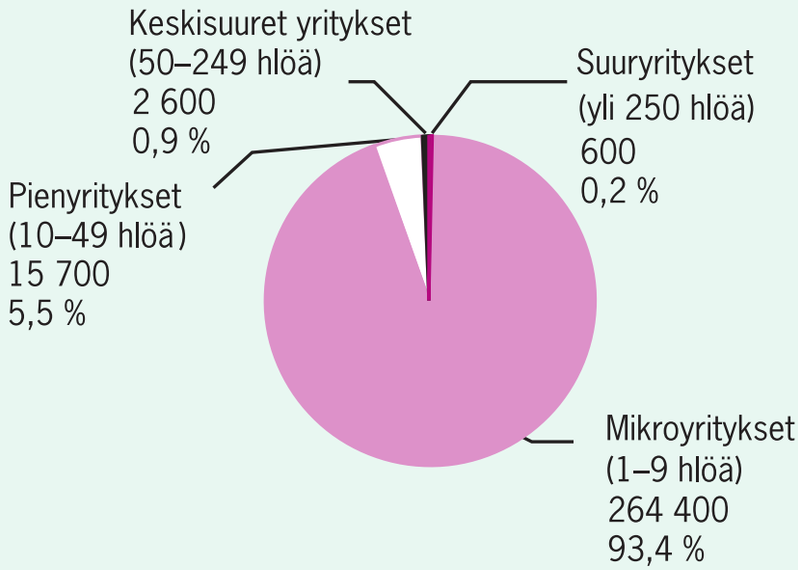
Yrittäjällä tulee olla kyky arvioida omaa osaamistaan ja rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin.

Yrittäjän pitää olla moniosaaja. Hänen pitää uskoa omaan toimintaansa, löytää omat vahvuutensa ja kyetä hyödyntämään muiden vahvuuksia yhteistyössä heidän kanssaan. Lisäksi hänellä tulee olla liiketalouden osaamista ja tahto menestyä. Yrittäjäksi ryhtyminen ja yrityksen syntyminen on usein prosessi, jonka pituus vaihtelee yksilöittäin ja tilanteittain ja johtaa yrittäjäuran valintaan tai vaihtoehtoisesti siitä luopumiseen joko toistaiseksi tai kokonaan.

Oman yrityksen perustamisesta on viime vuosina tullut monilla aloilla tärkeä työllistymisen väylä, sillä yrittämiseen tarvitaan aivan samanlaista ammattitaitoa kuin mihin tahansa työhön. Uusia työpaikkoja on syntynyt juuri pieniin, yhden tai muutaman hengen yrityksiin.

Seikkoja, jotka ovat saaneet yrittäjiä aloittamaan yritystoiminnan:

- hyvä liikeidea
- perheen yritystoiminnan jatkaminen
- harrastuksessa saavutettu osaaminen
- hyvä osaaminen jossakin asiassa
- mahdollisuus hankkia toimeentulo
- tilaisuus, sattuma tai tarjous
- toisen yrittäjän esimerkki.



Yritysten lukumäärän jakautuminen kokoluokittain. (Lähde: Tilastokeskus.)

Yrittäjäksi aikovalla on yritystoiminnalleen selkeä tavoite: ansaita itselleen rahaa. Hän tarvitsee laskelmat siitä, miten hänen yritystoimintansa tulevaisuudessa menestyy taloudellisesti. Yrittäjän henkilökohtainen talous on tärkeä huomioitava seikka, sillä se heijastuu aina yrityksen toimintaan.

Yritystoiminnan tuloilla rahoitetaan myös yrittäjän yksityinen kulutus.

Naisyrittäjiä on noin kolmannes kaikista yrittäjistä, ja heistä yli puolet toimii palvelualoilla, kuten julkisessa terveydenhuollossa, päivähoidossa ja vanhustenhoidossa. Naisyrittäjyys on lisääntynyt, sillä kunnat ovat yksityistäneet viime vuosina edellä mainittuja palvelujaan.

Harri Halmetoja, Heikki Viitala ja Heikin isä perustivat yrityksen yhdessä. Heikki oli tuolloin 23-vuotias. Heikki lähti merkonomiopintojensa jälkeen suorittamaan varusmiespalvelusta. Sen jälkeen hän meni suoraan töihin hankkiakseen kokemusta kaupan alalta. Heikki piti itseään enemmän myyntihenkisenä käytännönläheisenä työntekijänä kuin teoreetikkona ja uskoi siten omiin kykyihinsä myyntimiehenä.

Heikki toimi helsinkiläisessä moottoripyörä- ja mopokaupassa, jossa hän pääsi aloittamaan tukkukaupan ja sai siihen liittyvää osaamista. Kun Heikin osaaminen ja kokemus karttuivat, hänelle alkoi tulla ideoita toiminnan kehittämiseksi. Hän koki kuitenkin tilanteen ongelmalliseksi, koska hän halusi kehittää toimintaa mutta kehittäminen ei herättänyt vastakaikua työnantajassa. Hän päätti siis lähteä kokeilemaan siipiään itsenäisenä yrittäjänä.

Entisenä oululaisena hän tutustui Oulun seudun markkinoihin ja päätti sen pohjalta perustaa yrityksen yhdessä samassa yrityksessä toimineen Harrin kanssa. Toiminta lähti liikkeelle mopojen ja moottoripyörien varaosien maahantuonnista. Aluksi yritys toimi vuokratiloissa Kempeleentiellä, Oulun Limingantullissa. EMC:n nimi syntyi ideariihessä, jossa pöytään jäivät sanat euro ja moottori.

Heikki katsoo, että hänellä on kokonaisvaltainen näkemys yritystoiminnasta. Hän näkee itsensä niin sanottuna perusmyyjänä ja ehtymättömänä ideanikkarina. Toimiessaan yrityksensä toimitusjohtajana ja vastuullisena myyntihenkilönä hän on vuosien aikana käynyt todellista kaupan ja yritystoiminnan korkeakoulua. Vuosien kuluessa hän on oppinut tekemään myös kovia päätöksiä, tarvittaessa jopa irtisanomaan tiimiin sopimattomia henkilöitä.

1. Millaisena näet oman yrittäjyytesi (omaehtoinen, sisäinen vai ulkoinen)?
   a. Millaista osaamista sinulla on yritystoimintaa varten?
   b. Millainen on koulutuksesi tai millaista koulutusta tarvitsisit omaa haaveyritystäsi varten?
2. Vertaa omia ominaisuuksiasi yrittäjäominaisuuksiin. Voit tehdä yrittäjyystestin esimerkiksi Finnveran tai uusyrityskeskusten nettisivuilla.

Yrittäjän verkostot

Yrittäjän yritystoimintaan liittyvät verkostot koostuvat eri yhteistyötahoista kuten muista yrityksistä, kirjanpito- ja tilitoimistosta, tavarantoimittajista, asiakkaista, rahoittajista, yrittäjäjärjestöistä, vakuutusyhtiöistä ja verottajasta. Eräs tärkeä yrittäjän tuki on Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus). ELY-keskukset tarjoavat yrittäjälle muun muassa neuvontaa ja rahoitus- ja kehittämispalveluita.

Yrityksen ja yrittäjän on hyvä hakeutua erilaisiin verkostoihin saadakseen asiantuntemusta oman osaamisen täydennykseksi ja laajentaakseen toimintaansa yritysten keskinäisellä työnjaolla. Verkostossa jaetaan mahdollisia riskejä ja haetaan kustannussäästöjä. Verkostoissa toimiva yritys pystyy käyttämään tehokkaasti erilaisia koneita, erikoisosaamista ja monipuolisia asiantuntijoita. Kukin verkoston yritys keskittyy tekemään sitä, mitä parhaiten osaa. Perinteinen alihankinta edustaa tällaista yhteistyötä.

Verkostossa olevat yritykset voivat olla samankaltaisia tai jopa keskenään kilpailevia yrityksiä. Kun useampi yritys rahoittaa hanketta tai tekee yhteisiä hankintoja, voidaan saavuttaa myös kustannussäästöjä. Esimerkiksi yrityksen A tuotantomäärä ei riitä johonkin isoon projektiin, ja se hakee verkostoonsa kilpailevan yrityksen B tuottamaan yhdessä tarvittavan määrän tuotteita. Verkostoissa yhteistoiminta voi liittyä esimerkiksi myyntiin, koulutukseen tai huoltotoimintaan.

Yrittäjällä on vastuullaan koko toiminnan johtaminen ja kehittäminen. Yrittäjän jaksamisen kannalta hänen läheistensä muodostamat verkostot, kuten perhe, sukulaiset ja omat harrastukset, ovat tärkeitä. Yrittäjälle on tärkeää pitää huoli omasta jaksamisestaan, sillä se heijastuu koko yrityksen toimintaan.

Alihankinta on yritysten keskinäistä yhteistoimintaa. Niin kutsuttu päähankkija (yritys A) ostaa alihankkijalta (yritys B:ltä) omaan toimintaansa tarvitsemiaan palveluita, osia tai työnvaiheita sekä esimerkiksi työvoimaa oman toimintansa tueksi. Yrityksellä voi olla useampia alihankkijoita, jotka tuottavat erilaista osaamista.

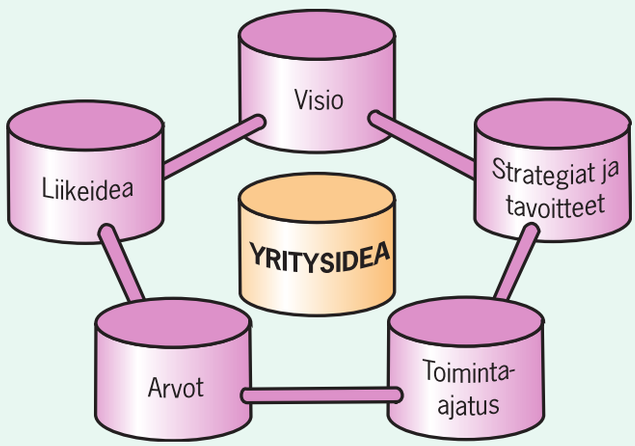
2. Yritysideasta liikeideaan

Yritystoiminnan ymmärtäminen tukee oman työn tekemistä, vahvistaa omia alaistaitoja ja antaa käsityksen yrittäjän tehtävistä ja yrityksen toiminnan taloudellisuudesta. Yrityksen toiminnan kokonaisuuden ymmärtäminen on sitä ammattilaisen perusosaamista, jonka pohjalta hän voi työllistää itsensä ja aloittaa yrittäjänä. Tässä luvussa tarkastellaan yrityksen yritysideaa ja sen jalostamista liikeideaksi.

Yritysidea

Yritysidea on jalostamaton tuote tai palvelu, joka johtaa yrittämisen aloittamiseen tai yritystoimintaan

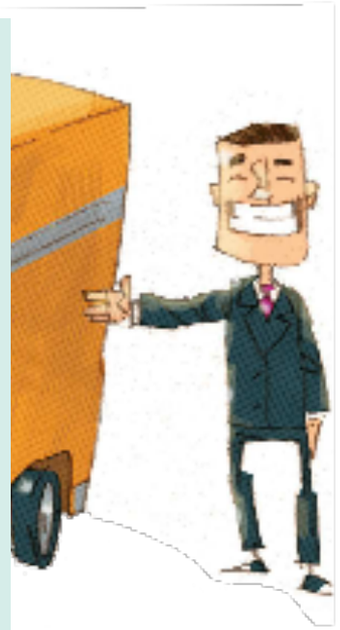
Yrityksen toiminnan suunnittelu lähtee yritysideasta, jota arvioidaan ja tarkennetaan suhteessa toimialaan ja toimintaympäristöön. Yritysideaa tarkastellaan omien vahvuuksien ja heikkouksien pohjalta ja ulkopuolisten uhkien ja mahdollisuuksien valossa. Näin yritysidea täsmentyy liikeideaksi, minkä jälkeen yritykselle rakennetaan toiminta-ajatus, visio, arvot, strategia ja tavoitteet.



Yritysidea yrityksen suunnittelun pohjana.

Yritysideoita voi löytää melkein mistä tahansa, mutta vain osa niistä on oikeasti kannattavia. Yritysidean mahdollisia lähteitä voivat olla:

- uuden tekniikan tarjoamat mahdollisuudet (esim. erilaisiin avustustoimintoihin liittyvät etäpalvelut; vanhusten seuranta, huolto- ja kuntoutuspalvelut)
- ympäristön ja ajattelutapojen muutokset, kuten tuotteiden kierrättäminen ja ekoajattelu (esim. uusiomateriaaleista kehitetyt asusteet)
- omaan työhön liittyvät ideat (esim. maatilamatkailu tai oman asuinpaikkakunnan erikoisuuksiin liittyvä yritystoiminta)
- mahdollisuus toimia ammatinharjoittajana omalla koulutusalalla ja siihen liittyvän kokemuksen avulla (esim. rekka-autojen kuljettajat, parturi-kampaajat, leipurit)
- alihankinnan mahdollisuus oman osaamisen pohjalta (esim. automaalaamona tai -verhoomona kolarikorjaamolle)
- omiin harrastuksiin liittyvät ideat (esim. nuoret kunnostavat vanhoja autoja, ja sitä kautta syntynyttä osaamista voi käyttää mm. perustamalla autopesulan tai -maalaamon). Harrastuksissa toimitaan usein järjestöissä ja erilaisissa verkostoissa, kuten urheilujoukkueissa ja partiossa, joissa muun toiminnan ohessa luonnostaan opitaan yrittäjälle tärkeitä ominaisuuksia, kuten ryhmätyö-, sosiaalisia, viestintä- ja johtajuustaitoja.
- asiakkaiden esille nostamat tuotteiden tai palveluiden ongelmat (esim. reumasairaille kehitetyt veitset ja muut kodin apuvälineet)
- itselle ilmi tulleet tuotteiden ja palveluiden puutteet (esim. esillepanoon liittyvät seikat)
- uudet tuote- tai palveluratkaisut, joita ei vielä hyödynnetä paikallisilla markkinoilla (esim. luomu- tai etniset ruokaravintolat)
- julkisten palvelujen yksityistämisen kautta syntyvät yrittämisen mahdollisuudet (esim. kotipalvelu ja -hoitoyritykset, kahvilat isojen sairaaloiden vieraille).



Yritysideoita on mahdollista löytää sattumalta tai jopa tietoisesti etsimällä, kuten ostamalla valmiita yrityksiä tai yrityksen toimintamalleja (franchising-toiminta).

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen välistä, sopimukseen pohjautuvaa pitkäaikaista yhteistyötä. Siinä luovutetaan toiselle osapuolelle oikeus käyttää tietyllä alueella kehitettyä tavaramerkkiä, liikemerkkiä, valmistus-, markkinointi- ja palvelumenetelmää sovittua maksua vastaan. Franchising-yrityksiä ovat muun muassa Kotipizza, McDonald's, Hertz ja R-kioski.

Syntyvien yritysideoiden tuloksena voi syntyä uusia tuotteita, kuten Angry Birds -tuoteperhe. Lisäksi voi syntyä uusia valmistusmenetelmiä, kuten erilaisia robotteja, ja uudentyyppisiä markkinoita, kuten YouTube, Facebook ja Twitter internetissä, sekä erilaisia tuotteiden kierrätykseen liittyviä palvelu- ja tuotantoyrityksiä, kuten Globe Hope.

Internetin blogien kautta syntyneitä palveluyrityksiä ovat muun muassa erilaiset konditoriapalvelut. Ne ovat syntyneet useimmiten niin, että kotiäidit ovat alkaneet pitää leipomiseen tai ruokien valmistamiseen liittyviä blogeja ja lukijapiirin laajentuessa alkaneet saada esimerkiksi kakkutilauksia vierailtakin ihmisiltä, jolloin he ovat perustaneet pienimuotoisen konditorian tai pitopalvelun.

Skootterikauppaa aloittaessaan EMC:llä oli selkeä kuva siitä, kuinka markkinoilla toimitaan menestyksellisesti. Yritys rakensi moposkoottereiden jälleenmyyjille paketin, jossa se huolehtii toimituksista, skootterin toimintavalmiudesta, varaosista ja jälkimarkkinoinnista. Tämä tarkoittaa sitä, että toiminta tehdään jälleenmyyjälle mahdollisimman helpoksi. Kun jälleenmyyjä saa skootterin, se purkaa paketin asiakkaalleen, minkä jälkeen myyjä vain kiinnittää rekisterikilvet.

Asiakkaat ostavat nykyisin entistä enemmän varaosia internetistä eri puolilta Eurooppaa, mikä aiheuttaa kotimaisille yrityksille haasteita. Toisaalta mopoja ja moottoripyöriä ostetaan kuitenkin edelleen erikoisliikkeistä, jotka pystyvät turvaamaan varaosien saannin ja huollon asiakkaille.

1. Etsi joko internetistä tai lähipiiristäsi jonkin pienyrityksen syntytarina. Mistä kyseisen yrityksen tarina alun perin alkoi?

2. Internetissä on tietoa muun muassa MEandI-nimisestä yrityksestä, joka myy lasten- ja aikuisten vaatteita. Mikä aiheutti tämän yrityksen perustamisen?

3. Kuvaile omaa yritysideaasi ja mieti, mihin se perustuu (osaamiseen ja ammattitaitoosi, tekniikkaan, verkkokauppaan, uuteen palvelumuotoon jne.). Voit kuvata ideaasi esimerkiksi miellekartan (mind map) avulla.

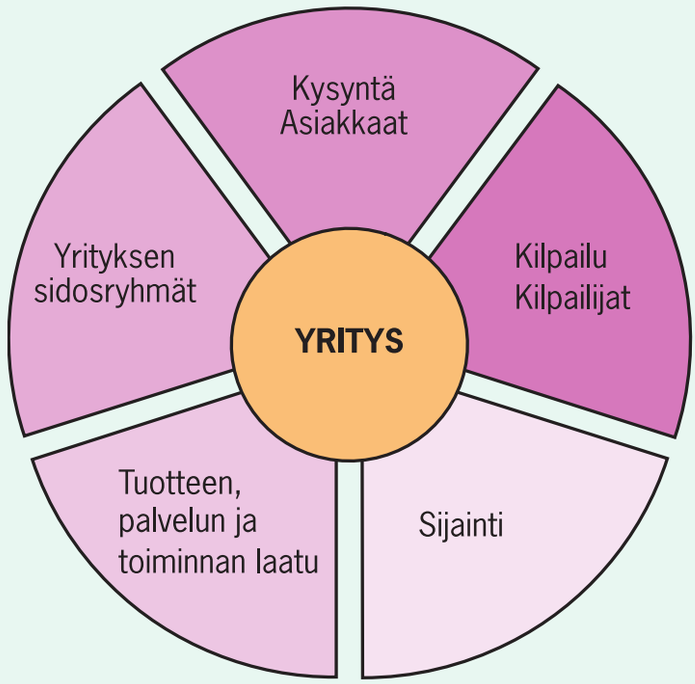
Toiminta-ajatus

Yritysidean kautta täsmentyy yritykselle toiminta-ajatus, joka määrittelee yrityksen perussuunnan ja kertoo, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatuksessa kiteytyy se, mitä yritys myy ja kenelle.

Esimerkki EMC:n toiminta-ajatuksena on tarjota markkinahintaisia tuotteita ja palveluita moottoripyörällä ja moposkootterilla liikkuville.

Yritysidea ja toimintaympäristö

Toimintaympäristön tarkastelu antaa pohjan yritysidean kehittämiselle ja yrityksen toiminnalle. Toimintaympäristön muutokset voivat olla hyvin nopeita, mutta niitä on mahdollista ennakoida paneutumalla tekemiseen huolellisesti ja keskittymällä kriittisesti oleellisiin asioihin.



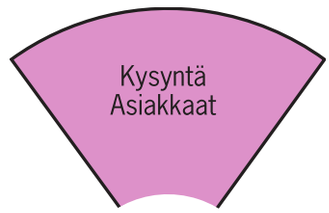
Yrityksen toiminta-ympäristö.

Yritys sijaitsee aina toimintaympäristössä, jossa myös sen kysyntä ja kilpailu ovat. Yritys on samalla yleensä sidoksissa siihen tekniikkaan, jota sen ympäristössä on saatavilla, ja sen on noudatettava niitä kestävän kehityksen ja laatuvaatimusten piirteitä, jotka ovat sen toimintaympäristölle tyypillisiä.

Suomessa myydään noin 30 000 mopoa vuodessa. EMC:n osuus mopomarkkinoista on hieman yli 3 prosenttia. Yrityksen mukaan lähes joka toisella 15–vuotiaalla on oma mopo tai skootteri. Isoissa kaupungeissa skootterit ovat hyvä ja nopea kulkuväline lyhyillä välimatkoilla, joten niitä ostavat muutkin kuin vain 15–vuotiaat.

Yrittäjän on koko ajan seurattava, mitä toimintaympäristössä tapahtuu, miten tuotteet muuttuvat ja mihin suuntaan kehitys kulkee. Tuotteita jätetään aika ajoin pois mallistosta, jolloin niiden tilalle etsitään jotain uutta. Yrityksen pitää myös koko ajan olla ajan hermolla ja tarkastella, mihin suuntaan tuotevärejä ja malleja tulisi muuttaa, sillä asiakkaat ovat hyvin muotiherkkiä.

Kysyntä ja asiakkaat



Yrityksen pitää aina tietää, kuka tai ketkä ovat sen asiakkaita, jotta se pystyy kohdistamaan markkinointinsa oikealle kohderyhmälle. Kilpailun avulla asiakkaat pystyvät vertaamaan eri yritysten tuotteita ja palveluita ja valitsemaan niistä omansa. Yrityksen pitää myös ottaa vastaan asiakaspalautetta ja pyrkiä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin oman toimintansa turvaamiseksi.

Yrityksen pitää selvittää asiakkaansa.

Lisäksi yrityksen on tunnettava ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä, kuten asiakkaiden tarpeet, maksukyky, ostamisen motiivit ja elämäntyyli (esim. ekologisten tuotteiden käyttäminen). Samalla yrityksen on tunnettava muun muassa erilaisten pienryhmien vaikutus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen (esim. urheilujoukkueet ja niiden fanituotteet). Lisäksi on mietittävä, kuinka paljon ympäristössä on kysyntää yrityksen tuotteille tai palveluille ja onko kysyntään mahdollista vaikuttaa.

Ostopäätökseen vaikuttavat muun muassa:
- muiden yritysten toiminta ja tuotteet
- asiakkaiden kokemukset (omat ja muiden)
- taloudellinen tilanne.

Kysyntää arvioidessaan yritys voi paneutua esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- asiakkaiden kulutus- ja ostotottumukset (www.stat.fi)
- kysynnän kokonaismäärä tiettyinä ajanjaksoina tietyllä alueella
- alueen tai kilpailijoiden markkinaosuus alan kokonaismyynnistä
- asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät, kuten ostohalu ja -kyky (www.stat.fi)
- sesonkien ja työllisyyden vaikutus kysyntään (www.stat.fi)
- kansainvälisen ympäristön ja internetin tarjoamat mahdollisuudet ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet.

1. Tarkastele seuraavia tekijöitä oman elämäsi tai taloutesi ja ystäviesi tai ympäristösi näkökulmasta. Tarkastele, miten yrityksesi asiakkaiden ostopäätökset syntyvät.
   - Kuka tekee ostopäätökset kotitalouksissa tai yrityksissä, ja mihin ne perustuvat?
   - Kuka vaikuttaa asiakkaan tekemiin ostopäätöksiin?
   - Mistä asiakkaat ostavat tuotteensa (myymälästä vai internetistä)?
   - Milloin asiakkaat ostavat tuotteet tai palvelut?
   - Miten he maksavat tuotteensa (luottokortilla vai käteisellä)?
   - Miten erilaiset ajankohdat, kuten juhlapäivät, vaikuttavat yrityksen myyntiin?
   - Kuinka usein asiakkaat tekevät ostoksia?

EMC:n asiakkaita ovat yksityiset henkilöt ja jälleenmyyjät. Yritys tavoittaa asiakkaansa lehtien, alueellisen televisiomainonnan, messujen ja erilaisten markkinointitapahtumien, internetin ja kuvastojen sekä jälleenmyyjäverkoston kautta kattavasti koko Suomessa. Omalla markkina-alueellaan sen markkinaosuus on noin 30 prosenttia. Asiakkaiden maksutapa riippuu hyvin paljon tuotteesta. Asiakkaiden käyttämät maksutavat ovat monipuolistuneet, minkä vuoksi rahoituksen ja rahoitusmuotojen tunteminen on yritykselle tärkeää.

1. Ketkä ovat seuraavien yritysten asiakkaita:
   - keskustassa sijaitseva trendikäs kampaamo-kauneushoitola
   - teollisuusalueen lounaskahvila
   - sisustustarvikkeiden kotikutsuja järjestävä yritys
   - lastenvaatteisiin erikoistunut liike ostoskeskuksessa
   - kerrostalon alakerrassa sijaitseva päivittäistavarakauppa
   - valtatien varressa sijaitseva liikenneasema?

Kilpailu ja kilpailijat

Yrityksen täytyy tietää, mitkä ovat sen varsinaisia kilpailijoita ja miten ne toimivat markkinoilla. Yritys pyrkii ennakoimaan ja seuraamaan kilpailijoidensa toimintaa markkinoilla esimerkiksi seuraamalla kilpailijoiden toimia lehdistä, kyselemällä asiakkailta kilpailijoihin liittyviä asioita ja tekemällä erilaisia kilpailija- ja markkinatutkimuksia.

Yrityksen on myös pyrittävä tunnistamaan markkinoilla olevien kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Sen ei välttämättä kannata mennä markkinoille kilpailemaan samoilla tuotteilla tai palveluilla, jossa kilpailijat ovat jo ennestään vahvoja, ellei sillä ole tarjottavanaan mitään todella kilpailijoista poikkeavaa.

Jos markkinoilla on paljon samoja tuotteita ja palveluita tarjoavia yrityksiä, kannattaa miettiä tarkasti yrityksen perustamista alalle. Varsinkin jos kilpailijat ovat isoja yrityksiä, niillä on aina paremmat taloudelliset toimintamahdollisuudet, kuten paremmat ostoedut, kuin pienillä uusilla yrityksillä ja huomattavasti enemmän rahaa käytettävissään. Vanhemmilla ja isommilla yrityksillä on myös usein paremmat työntekijäedut, mikä vetää puoleensa osaavia ja ammattitaitoisia työntekijöitä.

Ostoetu tarkoittaa suurien ostojen yhteydessä myönnettäviä alennuksia, nopeampia toimituksia, kanta-asiakaskortteja jne.

Kilpailutilannetta arvioidessaan yritys voi paneutua esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- Kuinka paljon markkinoilla on todellisia kilpailijoita (lukumäärä)?
- Millainen on kilpailijoiden tuotevalikoima (täysin vai osittain samanlainen)?
- Minkä kokoisia yrityksiä kilpailijat ovat (esim. henkilöstömäärältään tai liikevaihdoltaan isoja vai pieniä)?
- Missä kilpailevat yritykset sijaitsevat (keskustassa vai sen ulkopuolella esim. kauppakeskuksessa)?

→

- Millaisia tai keitä kilpailijoiden asiakkaat, työntekijät ja asiakastilat (esim. esteettömyys ja pysäköimistilat) ovat?
- Mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet markkinoilla?
- Mitä keinoja kilpailijat käyttävät tuotteidensa ja palveluidensa markkinoinnissa?
- Missä roolissa ja asemassa kilpailijat ovat markkinoilla?

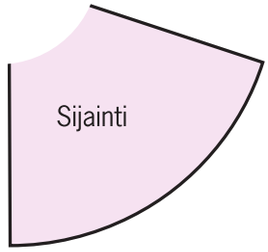
1. Tarkastele edellisiä tekijöitä valitsemasi esimerkkiyrityksen tai jonkin lähiympäristösi yrityksen näkökulmasta.

Yritysten välinen kilpailu pakottaa yritykset huolehtimaan tuotteidensa kehityksestä, laadusta ja hintakilpailukyvystä. Kilpailua toimialalla, jossa yritykset sijaitsevat lähellä toisiaan, pidetään nykyään kaikkien yhteisenä etuna.

Viime vuosina kilpailijat ovat huomanneet, että ne tarvitsevat toisiaan ja ovat alkaneet pitää yhteistyötä merkityksellisenä omalle toiminnalleen. Kilpailevat yritykset ovat myös alkaneet verkottua keskenään ja hankkia tuotteita ja palveluita toisiltaan sekä sijoittua yhteisiin kauppakeskuksiin ja käyttää muun muassa yhteishankintoja, -kuljetuksia ja jopa -markkinointia kustannustensa pienentämiseksi. Kilpailijat ovatkin näin tulleet lähes tasavertaisiksi yhteistyökumppaneiksi yrityksen muiden yhteistyösidosryhmien kanssa.

1. Selvitä, mitkä ovat esimerkkiyrityksesi toimintaympäristössä
   a. tärkeimmät kilpailijat (5 kpl)
   b. toissijaiset kilpailijat.
2. Millainen kilpailutilanne toimintaympäristössäsi vallitsee?
3. Miten kilpailijoittesi tuotteet tai palvelut eroavat yrityksesi tuotteista tai palveluista?

Yrityksen sijainti



Yritys on yhteiskunnan määrittämien lakien ja säädösten alainen. Esimerkiksi asemakaava ja lait ja asetukset vaikuttavat siihen, missä erilaiset yritykset voivat sijaita.

Teollisuusyritysten ja suurten kauppojen sijaintipaikat on määrätty etukäteen. Kerrostalojen alakerroissa sijaitsevat huoneistot on määriteltävä liikehuoneistoiksi, jotta niihin voi esimerkiksi perustaa kampaamon tai kahvilan.

Yritysten sijaintia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon yrityksen tyyppi. Palvelualalla toimivan yrityksen on muun muassa mietittävä, kuinka paljon sillä on asiakkaita lähiympäristössä ja kuinka usein sen palveluita tarvitaan. Esimerkiksi lähikaupassa asioidaan useasti (elintarvikekaupat, kioskit, huoltamot jne.). Tilitoimiston palveluja taas tarvitaan harvemmin, joten sen ei tarvitse sijaita asiakkaan välittömässä läheisyydessä. Teollisuusyrityksen sijaintiin puolestaan vaikuttavat enemmän hyvät kulkuyhteydet, raaka-aineiden läheisyys ja niiden helppo saatavuus, ja osaavan, koulutetun ja ammattitaitoisen työvoiman saanti on tärkeää muun muassa yliopistokaupunkien huipputekniikkayrityksille.

1. Tutki jonkin matkailualueen keskittymää. Millaista yritystoimintaa sen ympärille on syntynyt?
2. Suunnittele esimerkkiyrityksesi sijaintipaikka ja perustele valintasi.
3. Mieti, mihin kaikkiin yrityksesi kustannuksiin, kuten vuokriin, sijainti vaikuttaa.

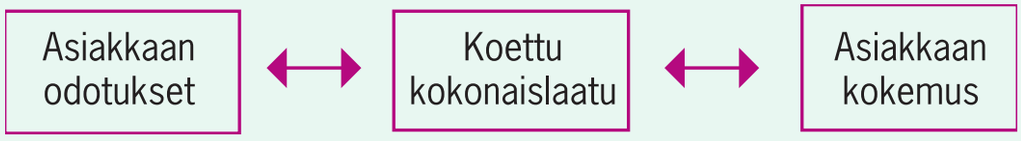
Matkailualalla toimivan yrityksen tulee miettiä, millaisia vetovoimatekijöitä se saavuttaa muun muassa ympäröivän luonnon ja lähiympäristössä toimivien muiden yritysten avulla. Muun muassa Vuokatissa toimivat matkailu- ja aktiviteettiyritykset hyödyntävät ympäröivää luontoa luontomatkailuun, kuten patikointiin, pyöräilyyn ja muuhun retkeilyyn. Vaarojen rinteet taas ovat laskettukäytössä ja urheiluopistoa ja sen ympäristöön syntyneitä toimintoja hyödynnetään moniin aktiviteetteihin. Vuokatin ympäristöön sijoittuneet majoitusyritykset saavat asiakkaansa näistä aktiviteetteja tarjoavien yritysten asiakkaista. Tilanne ruokkii myös pienten kauppojen, ravintoloiden, kampaamo- ja kauneushoitoloiden, pitopalveluiden ja käsityöläisyritysten syntymistä ja menestymistä.

Tuotteen, palvelun ja toiminnan laatu

Yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi on tärkeää huolehtia tuotteiden ja palveluiden laadusta. Useilla yrityksillä on oma laatujärjestelmä (esim. ISO 9000 -standardi), jossa kuvataan yrityksen toimintatavat yhteisen laadun takaamiseksi (esim. asiakastyytyväisyysselvitykset yrityksen toiminnasta).

Kun asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita, heillä on aina ennakko-odotuksia. Tuote tai palvelu on laadukas, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä ja toteavat saaneensa rahoilleen vastinetta. Hyvä laatu tarkoittaa tuotteen tai palvelun virheettömyyttä, ja sille on olemassa selkeät kriteerit. Kriteerien perusteella valmistaja tietää, mitä hän tekee, myyjä tietää, mitä hän myy ja ostaja tietää, mitä hän ostaa. Laatukriteerit ovat vähimmäisvaatimuksia, jotka tuotteen tai palvelun on täytettävä. Laadussa olevat puutteet aiheuttavat valituksia, tuotteen uudelleen tekemistä ja näin tappiota. Ne synnyttävät tyytymättömyyttä, laskevat myyntituloja ja kohottavat kustannuksia sekä huonontavat yrityksen mainetta.

Yrityksessä toimintaan liittyvät kaikki toimintaohjeet kootaan yhteen laatukäsikirjaksi. Laatujärjestelmällä kuvataan kokonaisuutta, johon kuuluvat laatukäsikirjan lisäksi kaikki muutkin toimintaohjeet. Yrityksen laatujärjestelmä voi saada sertifikaatin (laatutodistuksen siitä, että se täyttää virallisen ulkoisen arvioijan eli auditoijan asettamat vaatimukset).



Kokonaislaatu.

1. Mitä laatu on esimerkiksi ruokakaupassa, parturi–kampaamossa, autokorjaamossa ja matkailuyrityksessä?

Tuotteen, palvelun ja toiminnan laatu

Laadun määritelmä: Anna kaikille asiakkaille (sisäisille ja ulkoisille) juuri sitä, mitä he haluavat, tekemällä asioita oikein ja tekemällä oikeita asioita.

ISO 9000 –laatujärjestelmän tavoitteita ovat mm. asiakkaan tarpeiden, odotusten ja tuotevaatimusten täyttäminen ja asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen ja jatkuva parantaminen.

Laatukäsikirja esittelee yrityksen laadunvarmistusjärjestelmän kokonaisuuden ja laadunvarmistustyön periaatteet. Laatukäsikirjassa kerrotaan yrityksen laatukäsitys, laatutyön vastuutahot ja muut laadun varmistamiseen vaikuttavat seikat.

Yrityksen sidosryhmät

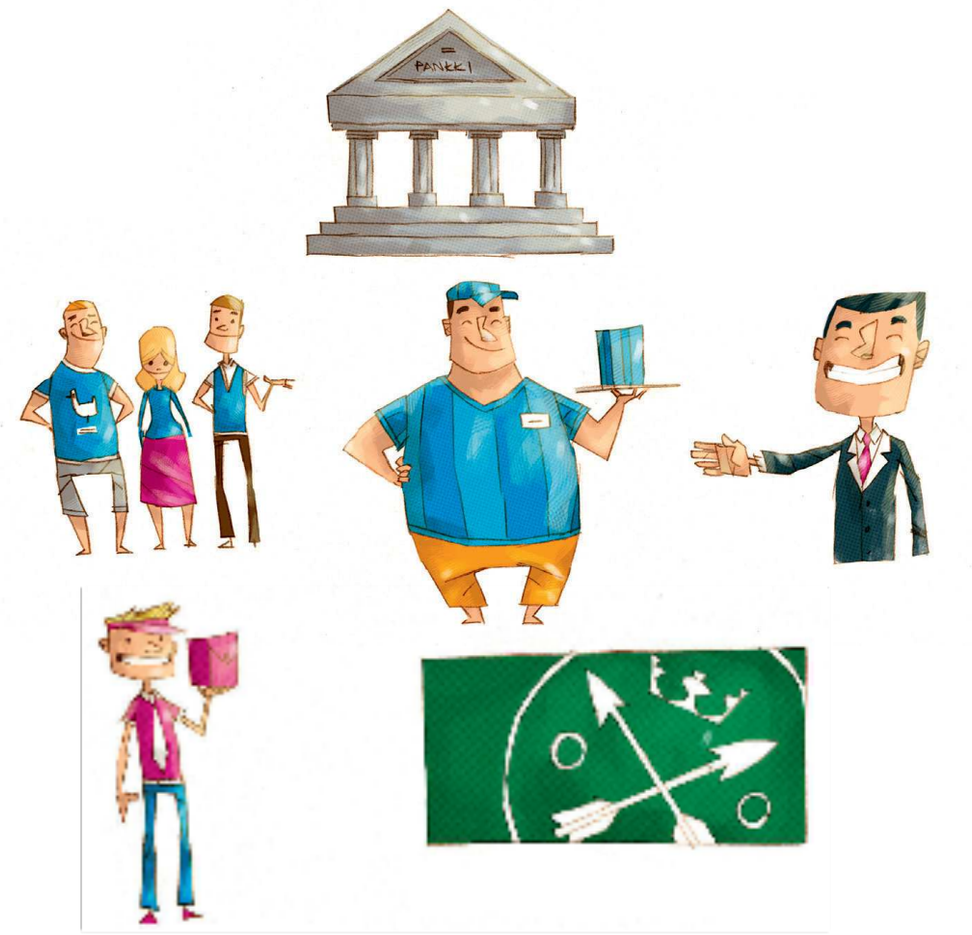
Yritystoimintaan liittyvät sidosryhmät

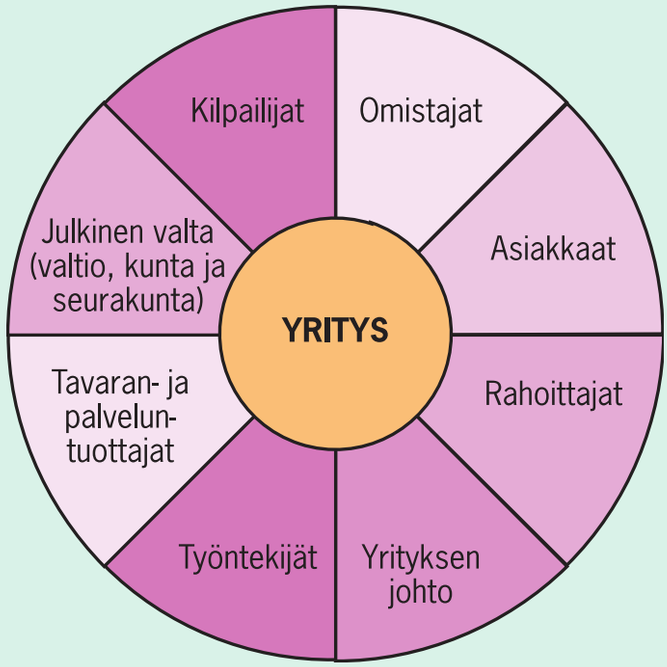
Sidosryhmiksi kutsutaan tavaroiden ja palveluiden tuottajia, omistajia, johtoa, työntekijöitä, yrityksen omia ulkoisia asiakkaita, kilpailijoita, yleishyödyllisiä yhteisöjä, julkista sektoria ja rahoittajia. Ne antavat oman panoksensa (esim. rahaa, palveluja ja tuotteita) keskinäiseen yhteistyöhön. Samalla ne odottavat saavansa takaisin jotain vastinetta antamastaan panoksesta.

Sidosryhmiä ovat yritystoiminnassa tarvittavat muut toimijat, kuten pankit, vakuutusyhtiöt, työntekijät, kilpailijat ja verotoimisto.

Eri sidosryhmillä on erilainen rooli yrityksen toiminnassa, ja ne kaikki ovat välttämättömiä yritykselle. Jos jokin sidosryhmistä vetää panoksensa pois, yritys ei välttämättä pysty jatkamaan toimintaansa samalla tavalla kuin aikaisemmin.

Yrityksen on huomioitava myös se, millä tavoin lait rajoittavat sen toimintaa. Muun muassa kilpailua koskevat lait rajoittavat yritysten yhteistoimintaa. Yrityksen on myös tunnettava kuluttajasuojaan liit-





Omistajat

Yrityksen perustamisvaiheessa omistajalla on tärkeä rooli, koska hän tuo yritykseen pääomaa, yritysidean ja oman osaamisensa. Omistajat haluavat sijoittamalleen pääomalle tuottoa tai mahdollisuuden ottaa yrityksestä rahaa yksityisottoina.

Asiakkaat

Asiakkaat ovat yrityksen tärkein sidosryhmä, sillä niiltä yritys saa toiminnassaan tarvitsemansa tulot.

Rahoittajat

Yritys voi ottaa vierasta pääomaa eri rahoittajilta eripituisiksi ajanjaksoiksi. Yrityksen pitäisi sijoittaa nämä varat mahdollisimman tuottavasti, jotta se pystyisi hoitamaan ajallaan pääoman takaisinmaksun ja korot.

Yrityksen johto

Kun yritys kasvaa, sen on syytä palkata ammattitaitoista henkilökuntaa johtamaan ja hoitamaan erilaisia toimintoja. Ammattijohdon keskeisiä tehtäviä ovat yrityksen toiminnan pitäminen vakaana tai sen kasvattaminen. Johdon saama vastike voi koostua erilaisin sopimuksin määriteltävistä rahallisista korvauksista, kuten osuuksista yrityksen voitosta.

Työntekijät

Yrityksen henkilökunta tuo yritykseen työpanoksensa lisäksi tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa alalta. Henkilökunta saa yrityksestä vastikkeeksi palkkaa ja erilaisia henkilökuntaetuja, kuten virkistysmahdollisuuksia ja alennuksia yrityksen omista tuotteista.

Tavaran- ja palveluntuottajat

Yritys hankkii tavarantoimittajilta raaka-aineita, koneita, laitteita, tarvikkeita ja muuta toiminnassa tarvittavaa. Yritys voi ostaa myös erilaisia palveluita, kuten kirjanpito-, mainostoimisto-, siivous- ja vartiointipalveluita. Tavarantoimittaja pyrkii saamaan tuotteestaan mahdollisimman hyvän hinnan ja yrityksestä mahdollisimman pitkäaikaisen asiakkaan.

Julkinen valta (valtio, kunta ja seurakunta)

Julkinen valta tarjoaa yritykselle toiminnan puitteet, joihin kuuluvat muun muassa lainsäädäntö, liikenne ja tietoverkot, kunnallistekniikka ja koulutus. Yritykset maksavat valtiolle ja kunnille tuloveroa (ja kirkolle kirkollisveroa) saamiensa palveluiden vastikkeeksi.

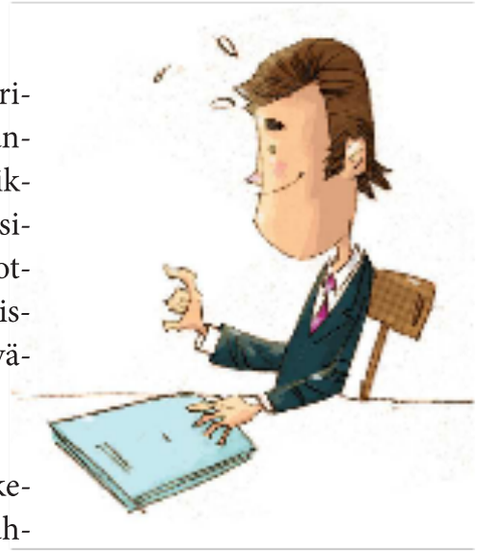
Kilpailijat

Kilpailijat tuovat yritystoimintaan haasteita, jotka pakottavat yrityksen uudistumaan ja kehittymään.

1. Laadi taulukko yrityksesi sidosryhmistä ja siitä, miten ne kytkeytyvät yrityksesi toimintaan.

2. Tarkastele, mitä sidosryhmät antavat yritykselle ja mitä yritys antaa sidosryhmille (panos–vastike).

SWOT-analyysi



Yritysidean ja toimintaympäristön tarkastelun pohjalta tehdään yrityksen SWOT-analyysi. Sen avulla yritys pyrkii löytämään toimintansa vahvuudet ja vahvistamaan niitä edelleen sekä tunnistamaan heikkoutensa ja korjaamaan niitä. Analyysin avulla pyritään myös etsimään ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia oman toiminnan, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi ja laajentamiseksi ja tekemään niistä vahvuuksia. Yrityksen toimintaan liittyviä uhkia taas pyritään vähentämään ja poistamaan.

SWOT-analyysi on selkeä ja käyttökelpoinen keino yrityksen liikeidean täsmentämisessä, suunnittelussa ja kehittämisessä, sillä se mahdollistaa liikeidean täsmällisen rakentamisen.

Yksi EMC:n suurista vahvuuksista on yrityksen avaintyöntekijöiden sitoutuminen yrityksen yhteisiin päämääriin. Muita vahvuuksia ovat muun muassa yrityksen sijainti, varaosien oma maahantuonti, postimyynti ja muiden tuotteiden maahantuojan kanssa tehty pitkäaikainen yhteistyö.

Yrityksen heikkoutena taas voidaan pitää sitä, että yrityskuva henkilöityy liian paljon Heikin varaan. Yrityksen pahin uhka onkin yritys itse. Yrityksen ja yrittäjän tuloksenteon ja menestymisen voitonnälkä ei saa kadota. Yritystä on pystyttävä jatkuvasti kehittämään.

Yrityksen SWOT-analyysi

Yrityksen tai yritysidean sisäiset vahvuudet

= **Strengths**

VAHVUUDET

Kuvaillaan yrityksen vahvuuksia, joiden varassa yritys menestyy.
Miksi ne ovat vahvuuksia?
Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:

- tuotteet ja asiakassuhteet
- henkilöstön ammattitaito ja koulutus
- sijainti, tilat, koneet ja laitteet.

VAHVISTETTAVA!

Yrityksen tai yritysidean sisäiset heikkoudet tai kehittämiskohteet

= **Weaknesses**

HEIKKOUDET

Kuvaillaan yrityksen kehittämiskohteita, joista yritetään saada vahvuuksia.
Miksi ne ovat kehittämiskohteina?
Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:

- tuotteiden hintataso ja kannattavuus
- markkinoinnin ja liiketoiminnan osaamisen puutteet
- talouden suunnittelun ja seurannan puute
- henkilöstön ikärakenne.

KEHITETTÄVÄ!

Yrityksen tai yritysidean ulkopuolelta tulevat mahdollisuudet

= **Opportunities**

MAHDOLLISUUDET

Kuvaillaan yrityksen mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaa.
Miksi ne ovat mahdollisuuksia?
Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:

- alihankinta ja toimintojen ulkoistaminen
- markkinat ja kansainvälisyys-mahdollisuudet
- yritysten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen kehittäminen
- uuden tietotekniikan hyödyntäminen
- ympäristöasiat (kierrätys, kestävä kehitys) ja tuotteiden elinkaariajattelu.

HYÖDYNNETTÄVÄ!

Yrityksen tai yritysidean ulkopuolelta tulevat uhat

= **Threats**

UHAT

Kuvaillaan yrityksen uhkia, jotka ovat vaaraksi koko yrityksen toiminnalle.
Miksi ne ovat uhkana?
Voidaan nostaa esiin muun muassa seuraavia asioita:

- kysynnän väheneminen (kotimaa tai ulkomaat)
- kiristyvä kilpailu, ulkomaiset kilpailijat ja tuonti
- ammattitaitoisen työvoiman saanti.

VÄLTETTÄVÄ! VARAUDUTTAVA! EHKÄISTÄVÄ!

Kahvila SWOT	
VAHVUUDET Erikoistuotteet Tuoreus Viihtyisä ympäristö	**HEIKKOUDET** Yrittäjän liiketoiminta-osaaminen Toimitussopimuksien vähäisyys
MAHDOLLISUUDET Uusien tuotteiden kehittäminen	**UHAT** Kilpailutilanteen muuttuminen Yrittäjän jaksaminen

Yrityksen liikeidea

Yritysidean ja SWOT-analyysin pohjalta rakentuu yrityksen täsmennetty liikeidea. Yrityksen liikeidea on ainutlaatuinen, ja siinä on huomioitu asioita jotka erottavat sen kilpailijoiden liikeideoista. Liikeidean voi kehittää myös markkinoilla olevasta liikeideasta, tai siihen voi liittää uusia ominaisuuksia, kuten omaa erityisosaamista tai uuden markkinointikanavan käyttöä – vanhan jalostaminen ja uuden keksiminen on aina mahdollista.

Liikeidea luo perustan yrityksen menestymiselle. Liikeidean osatekijöiden, kuten tuotteiden ja palveluiden sekä toimintatapojen, pitää olla yhteensopivia ja keskenään tasapainossa. Liikeidean täytyy kehittyä ja uudistua jatkuvasti yrityksen perustamisen jälkeenkin.

Liikeidea vastaa kysymyksiin ”mitä?”, ”kenelle?”, ”miten?” ja ”millaisella imagolla?”.

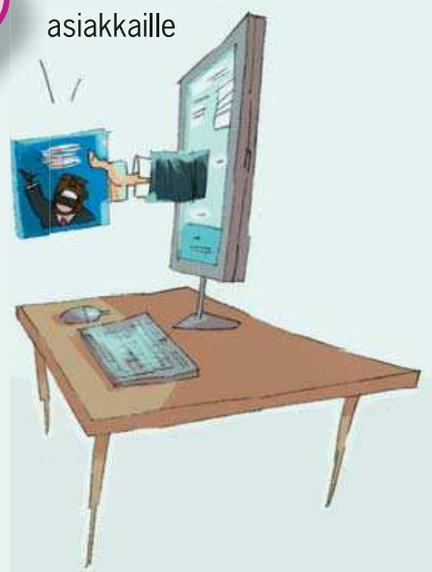
Liikeidea on lyhyt kuvaus siitä, miten yrityksen on tarkoitus tuottaa rahaa.

- asiakkaille eli yrityksen kohderyhmille, joille tuotteet ja palvelut markkinoidaan

- tuotteita ja palveluita, joita kohderyhmään kuuluvat asiakkaat haluavat käyttää

- imagolla, joka osoittaa, millaista laatua toiminnalla halutaan viestiä

- toimintatavoilla, keinoilla, välineillä ja resursseilla (raha ja työvoima), joilla tuotteet ja palvelut markkinoidaan <u>ja tarjotaan</u> asiakkaille



Kenelle

Mitä

Miten

Imago

Liikeidea

Urheiluliikkeen liikeidean muodostavat eri liikuntalajeja harrastavat asiakkaat, asiakkaiden tarpeet tyydyttävä tuotevalikoima, ammattitaitoinen palvelu yrityksen omassa myymälässä tai verkkokaupassa ja keskeinen sijainti lähellä asiakasta. Yrityksen imago koostuu laadukkaista tuotteista, hyvästä asiakaspalvelusta ja oikein kohdennetusta markkinoinnista.

Pienen suutariliikkeen liikeidea koostuu muun muassa lähiseudun asukkaiden kenkien korjauksesta paikallisen supermarketin tiloissa. Liikkeen rahantarve on suhteellisen pieni, koneet eivät maksa paljon, liiketila on valmiina ja markkinointi hoidetaan yhteistyössä marketin kanssa. Myös suutarin pitää seurata kenkämateriaalien kehittymistä ja jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan.

1. Laadi yrityksellesi liike-idea oman yritysideasi ja SWOT-analyysin pohjalta.

Liikeidean täsmentäminen tuotteistamisen avulla

Tuotteistaminen tarkoittaa tuotteen tai palvelun (osaamisen) kuvausta, joka kertoo, millainen tuote tai palvelu on. Se esimerkiksi kertoo, millainen kiipeilykokeilu tai luistelukoulu on, mitä siihen kuuluu, kuinka pitkä se on, miten se toteutetaan ja paljonko se maksaa.

Tuotteistamisessa määritellään tuotteet ja tuoteryhmät sekä palvelu ja palvelukokonaisuudet ja niiden hinnat. Tuote- tai palvelukokonaisuus voi koostua tuotteesta tai palvelusta tai niiden eri osien yhdistelmästä.

Tuotteistamisen avulla tuote tai palvelu on kopioitavissa, jolloin se voidaan toteuttaa ja myydä uudelleen samanlaisena. Tuotteistamisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on mahdollisuuksia menestyä markkinoilla.

Tilitoimistopalveluita voidaan tuotteistaa esimerkiksi seuraavasti:

Yrityksen perustaminen
- perustamisasiakirjat, mahdolliset kokoukset ja suunnittelulaskelmat

Kuukausikirjanpidon hoitaminen
- kirjanpidon tositemateriaalin järjestäminen, lakisääteinen kirjanpito, arvonlisäverolaskenta ja arvonlisäveron tilittäminen

Tilinpäätöksen laatiminen
- lakisääteisen tilinpäätöksen laatiminen, joka sisältää tasekirjan ja seurantalaskelmat

Palkanlaskenta
- työntekijän palkan laskeminen työaikakirjanpidon mukaan palkkahallinto-ohjelmilla, ennakonpidätys- ja sotu-maksun tilittäminen ja lakisääteiset vuosi-ilmoitukset.

1. Pohdi esimerkkiyrityksesi tuotteita tai palveluita. Muodosta tuote- tai palvelupaketteja tai niiden yhdistelmiä ja tarkenna niiden avulla liikeideaasi.

Yrityksen, visio, tavoitteet ja arvot

SWOT-analyysin avulla täsmennetyn liikeidean syntymisen jälkeen laaditaan toiminta-ajatus, visio ja arvot. Ne ovat lyhyitä ja ytimekkäitä kuvauksia yrityksen toiminnasta, sen tulevaisuuden haaveista ja ajatuksista, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa.

Visio

Organisaation visio kuvaa, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Tavoitteena voi esimerkiksi olla konkreettinen markkinaosuus. Aloittava yritys voi visioida aluksi liiketoiminnan vakiinnuttamisesta ja myöhemmin esimerkiksi uusista toimitiloista tai toisesta toimipisteestä tai vaikkapa ulkomaankaupan aloittamisesta.

Yrityksen visiona voi olla esimerkiksi kehittyä laadukkaiden, suorituskykyisten ja tyylikkäiden tuotteiden sekä loistavan jälleenmyyjäverkoston avulla alan johtavaksi yritykseksi.

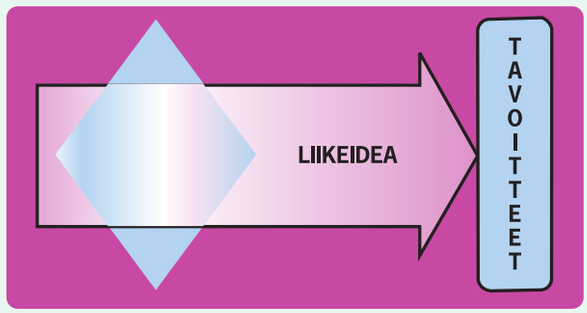
Yrityksen tavoitteet

Yrityksen vision (näkemys siitä, millainen yritys on tulevaisuudessa) ja hyvin rakennetun liikeidean avulla yritys pystyy asettamaan toiminnalleen selkeät tavoitteet. Tavoitteita voidaan kuvata yrityksen liiketoiminnan punaiseksi langaksi eli toiminnan suunnan määrittäjäksi. Tavoite sisältää ne yrityksen keskeiset käytännön toimet, joilla se varmistaa menestymisen ja tuloksenteon tulevaisuudessa.

Tavoitteet määrittävät liiketoiminnan suunnan.

Yrityksen tavoitteita voivat olla muun muassa:

- tietyn markkinaosuuden saavuttaminen jollakin aikavälillä (esim. lähikauppa saa hyvällä palvelulla hankituksi itselleen pysyviä asiakkaita naapurikaupalta)
- omien toimintojen yksinkertaistaminen ja tehostaminen (esim. lähikauppa järjestää myymälätilaansa toimivammaksi, jolloin asiakkaat löytävät tuotteet helpommin)
- henkilökunnan koulutuksen ja osaamisen kohentaminen (esim. päätetään, että tulevaisuudessa kaikilla henkilökuntaan kuuluvilla on oman alansa ammattitutkinto)
- yrityksen vakavaraisuuden lisääminen (esim. velkojen vähentäminen).

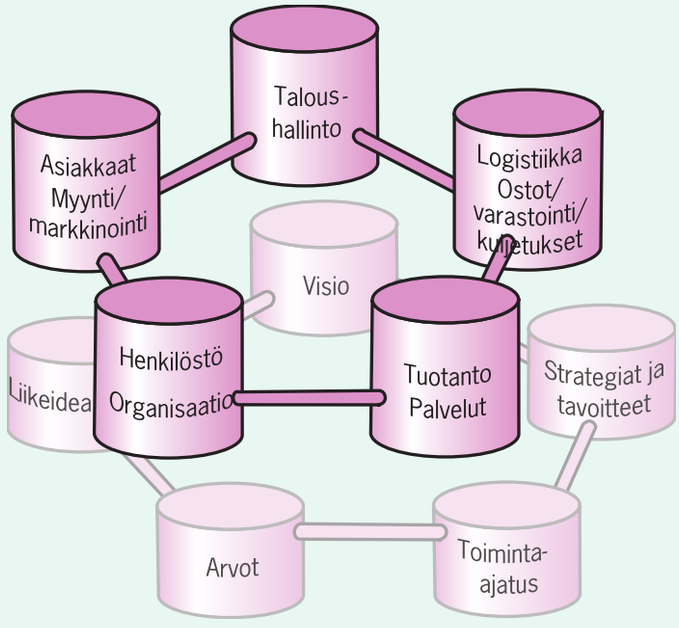


Liikeideasta tavoitteisiin.

1. Määrittele yrityksesi toiminnan tavoitteet.

Yrityksen osatoimintojen suunnittelu ja rakentaminen lähtee liikkeelle tehtyjen tavoitteiden pohjalta ja eri osapuolten eli yrityksen sidosryhmien yhteistyöstä. Yrityksen osatoimintoja ovat muun muassa myynti ja markkinointi, ostot, tuotanto, varastointi, henkilöstö ja talous.

Käytännön toimien aloittamiseen yritys tarvitsee yhteistyötä tilitoimistojen, tavarantoimittajien, mainostoimistojen, kuljetusyritysten, vakuutusyhtiöiden, rahoittajien ja asiakkaiden sekä muiden sidosryhmiensä kanssa. Sidosryhmiltään yritys saa myös hyviä vinkkejä, joiden avulla se voi tulevaisuudessa välttää mahdollisesti eteen tulevia ongelmia.



Yrityksen liiketoimintaan liittyvät tekijät.

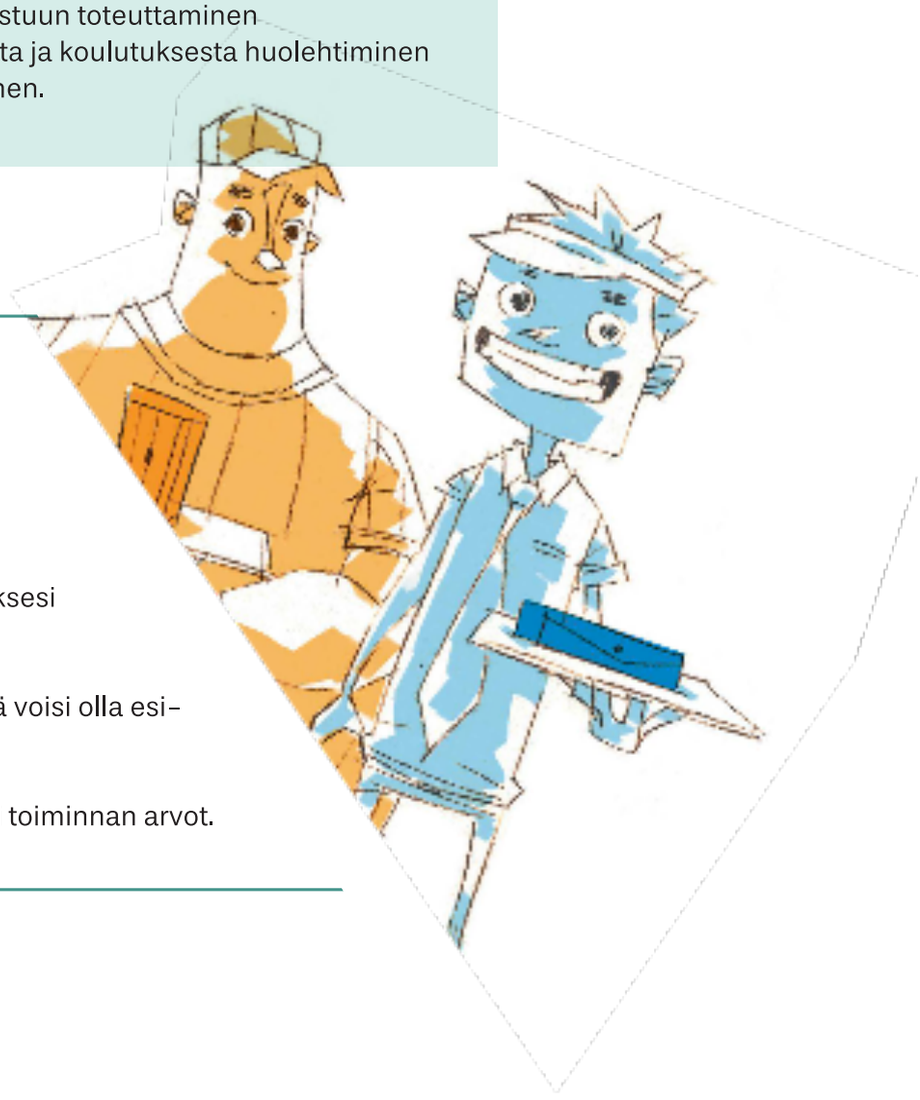
Arvot

Arvot ovat tienviittoja, jotka ohjaavat tekemistä kohti visiota. Nykyisin arvoilla tarkoitetaan yhä useammin myös yhteisen toiminnan pelisääntöjä yrityksessä. Kun vastuuta korostavia arvoja yhdistetään käytännön ammattiosaamisen ja asiantuntemuksen kanssa, syntyy yrityksen kilpailuvaltti.

Yritystoiminnan vastuullisuudesta on lisätietoja mm. työ- ja elinkeinoministeriön sivulla www.tem.fi.

Yrityksien tyypillisiä arvoja ovat nykyään

- asiakastyytyväisyys
- tuotteiden ja palveluiden laadukkuus ja luotettavuus
- yhteiskunta- ja ympäristövastuun toteuttaminen
- henkilökunnan hyvinvoinnista ja koulutuksesta huolehtiminen
- innovatiivisuus ja kehittäminen.



1. Etsi erilaisten ja erikokoisten yritysten toiminta-ajatuksia, visioita ja arvoja. Löydätkö niistä jotain yhtäläisyyksiä?
2. Pohdi, mikä on esimerkkiyrityksesi toiminta-ajatus.
3. Pohdi liikeidean pohjalta, mikä voisi olla esimerkkiyrityksesi visio.
4. Määrittele esimerkkiyrityksesi toiminnan arvot.

Yritysmuodot

Yrittäjällä on useita mahdollisuuksia valita yhtiömuoto omalle toiminnalleen. Kun yritystoimintaan ryhtyvien lukumäärä on tiedossa, voidaan jo miettiä, millainen yritysmuoto toimintaa varten kannattaa valita. Yritys on myös usein mahdollista aloittaa varsin pienellä pääomalla, jolloin omistaja voi olla jopa yrityksensä ainoa työntekijä. Toiminnan tai toimintaympäristön muuttuessa yritys joutuu usein palkkaamaan lisää henkilökuntaa ja hankkimaan lisää koneita ja laitteita, jolloin pääoman tarve kasvaa. Tällöin yritys joutuu miettimään, kuinka hyvin sen yhtiömuoto sopii uuteen tilanteeseen.

Yhtiömuodon valintaan vaikuttavat esimerkiksi:

- yrityksen pääoman tarve
- perustajien ja omistajien vastuunjako
- verotukseen liittyvät kysymykset
- sukupolvenvaihdoksen ja yhtiöstä luopumisen helppous
- pääomien ja palkan nostaminen yrityksestä omistajille
- päätöksenteon helppous ja joustavuus sekä hallinnon järjestäminen
- yrityksen toiminnan valvonta.

Ennen kuin yrittäjä nostaa pääomaa tai palkkaa yrityksestään, hänen täytyy miettiä, kuinka paljon rahaa hän tarvitsee omaan talouteensa.

Yhtiömuodon valinnalla on merkitystä, sillä se vaikuttaa siihen, millä tavoin yrittäjän täytyy hoitaa oma taloutensa. Yrittäjän on muun muassa laskettava, kuinka paljon hän tarvitsee rahaa kuukaudessa henkilökohtaisiin menoihinsa, kuten asuntolainan hoitoon, vuokraan, vesi- ja sähkölaskuun, elintarvikkeisiin ja muuhun päivittäiseen elämiseen. Samalla hänen on mietittävä, miten tämä asia on kussakin yhtiömuodossa mahdollista ratkaista.

Jos yrittäjä valitsee yhtiömuodoksi toiminimen tai henkilöyhtiön (avoin yhtiö ja kommandiittiyhtiö), hän voi nostaa yrityksestä rahaa yksityisottoina eikä yritykselle aiheudu kovinkaan suuria sosiaali-

kuluja. Tällöin yrittäjä maksaa myös henkilökohtaiset veronsa yritystoiminnassa syntyneestä tuloksesta. Osakeyhtiössä raha otetaan yrityksestä palkkana, verottomina korvauksina tai osinkoina. Palkasta aiheutuu yritykselle sosiaalikuluja, ja sen maksamisessa on huomioitava myös yrittäjän henkilökohtaisten verojen vaikutus. Jos yrittäjä tarvitsee kuukaudessa paljon rahaa oman taloutensa hoitamiseen, osakeyhtiömuotoinen yritys voi olla kokonaisuutena verovaikutuksiltaan kallis ratkaisu. Pienessä osuuskunnassa jäsenten oman talouden suunnittelun on oltava osa toimintasuunnitelmaa ja oman talouden hoito ratkaistaan kuten osakeyhtiössäkin.

Yhtiömuodoista on lisätietoja osoitteissa www.prh.fi, yrittäjät.fi ja kauppakamari.fi.

Toiminimi

Toiminimi sopii tilanteisiin, jossa omistaja päättää itse yritystä koskevista asioista, toiminta perustuu yrittäjän oman ammattitaitoon ja oman osaamisen myymiseen eikä suurta pääomaa tarvita. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi parturi-kampaamot, siivous- ja pitopalvelut, pienet autokorjaamot ja taksit.

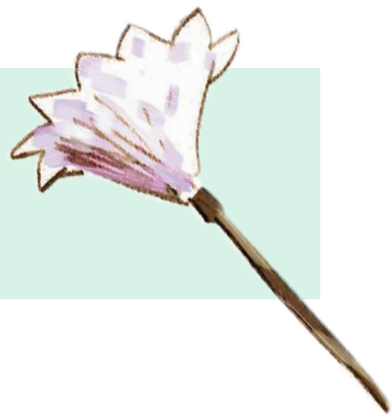
Toiminimen lyhenne on Tmi.

Kommandiittiyhtiön lyhenne on Ky.

Osakeyhtiön lyhenne on Oy.

Parturi–kampaamotoiminnan voi aloittaa vaikkapa vuokraamalla tuolipaikan toisen kampaamon tiloista tai hoitamalla toimintaa aluksi kotikäynteinä.

Siivous– ja kotipalveluyrityksen perustamista varten tarvitaan ammattitaito. Lisäksi tarvitaan ehkä siivousvälineet ja auto.



Verottomia korvauksia ovat kilometrikorvaukset oman auton käyttämisestä ja päivärahat.

Avoin yhtiö

Avoimessa yhtiössä yhtiömiehiä on muutama (vähintään kaksi) eikä toiminta vaadi suurta pääomaa. Yritys voi kehittyä toiminimestä avoimeksi yhtiöksi ottamalla yhtiökumppanin ja saamalla sitä kautta yritykseen pääomaa. Yhtiömiesten panos yhtiöön voi olla rahaa tai muuta omaisuutta. Yhtiömiesten tulee aina luottaa toisiinsa, sillä he vastaavat yhtiön sitoumuksista yhteisvastuullisesti. Yhden yhtiömiehen tekemät sitoumukset sitovat jokaista, eli jokainen vastaa omaisuudellaan toisen yhtiömiehen ottamista riskeistä ja vastuista. Yrityksen voitot ja tappiot jaetaan tasan yhtiömiesten kesken, ellei yhtiösopimuksessa ole muuta sovittu.

Baarimestariopiskelijat päättävät ryhtyä myymään baarimestarin ja dj:n palveluja ravintoloille ja erilaisiin tapahtumiin. He perustavat avoimen yhtiön, johon heidän ei tarvitse sijoittaa muuta kuin oma ammattitaitonsa sekä työssä tarvittavia välineitä. Rahaa he voivat ottaa yhtiöstä yksityisottoina tai muun muassa verottomina korvauksina.

Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiöt ovat yleensä pieniä tai keskisuuria, ja ne syntyvät yhtiömiesten välisellä sopimuksella. Kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä: vastuunalaisia ja äänettömiä. Kommandiittiyhtiö soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa osallistujat (äänettömät) ovat valmiita sijoittamaan varoja yhtiöön osallistumatta itse varsinaisen toiminnan harjoittamiseen.

Äänetön yhtiömies = "sijoittaja".

Vastuunalaisella yhtiömiehellä on päätösvalta, ja hän vastaa koko omaisuudellaan yhtiön asioista. Äänetön yhtiömies puolestaan sijoittaa yhtiöön osuuden, jonka on oltava rahaa tai muuta omaisuutta. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole päätösvaltaa eikä vastuuta yhtiön sitoumuksista, ellei siitä erikseen sovita.

Sisarukset päättävät perustaa kuljetusliikkeen. Äänettömäksi yhtiömieheksi yritykseen tulevat sisarusten vanhemmat, joilta saadaan kuljetuskaluston hankintaan tarvittavaa alkupääomaa. Sisaruksista toinen ryhtyy aluksi ajamaan kuorma-autoa ja toinen hoitaa sivutoimisesti kuljetusliikkeen toimistotyöt. Rahaa he voivat ottaa yhtiöstä joko yksityisottoina tai palkkana.

Liiketoiminta-konseptin "vuokraus": www. franchising.fi.

Osakeyhtiö

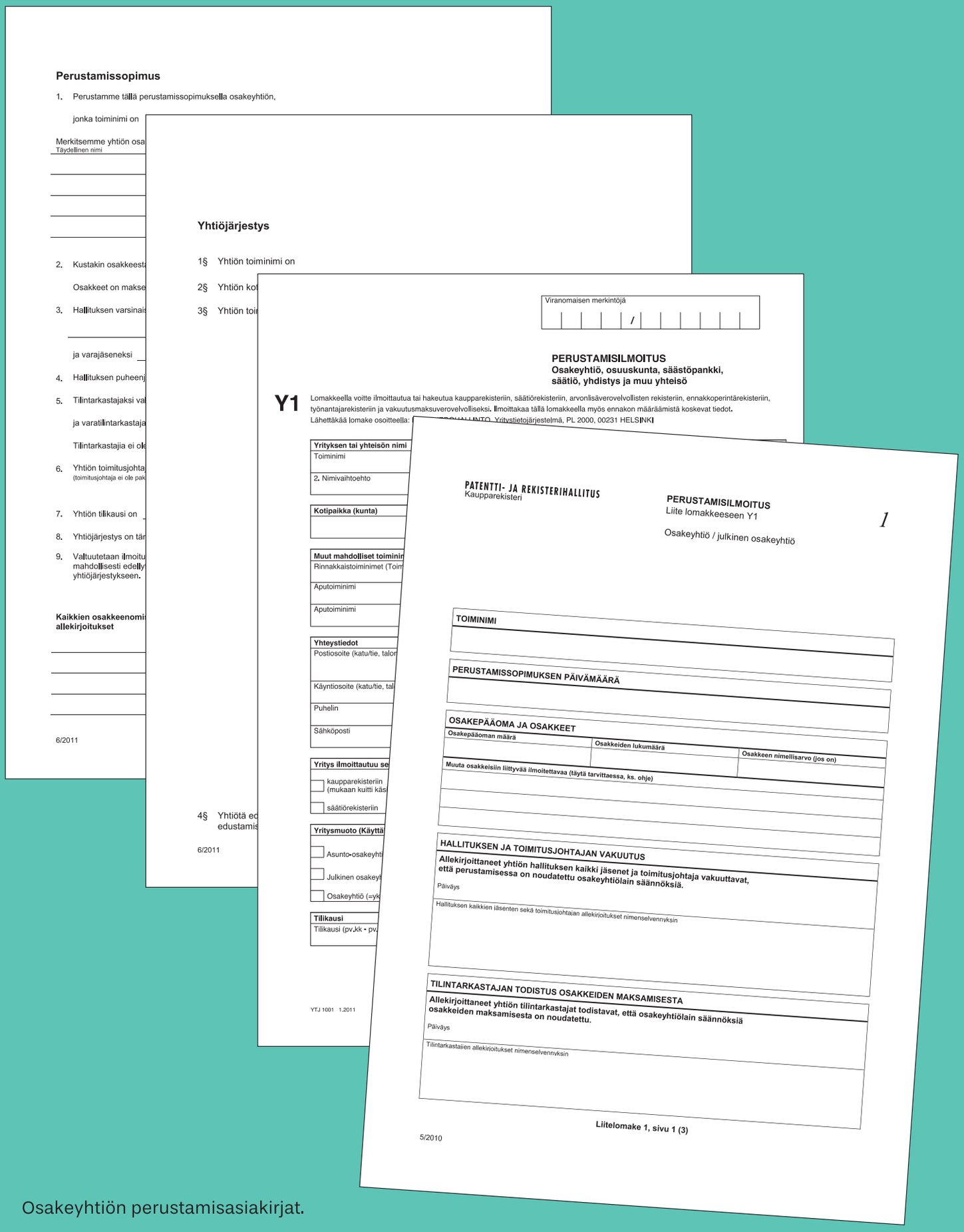
Osakeyhtiö sopii yhtiömuodoksi useimmille yrityksille, niin pienille kuin suurillekin. Osakeyhtiön velvoitteista vastaa vain osakeyhtiö itse. Osakeyhtiön perustajat eli osakkaat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön toimista. Osakeyhtiö perustetaan yksimielisellä päätöksellä. Perustajat laativat asiakirjat, joita ovat perustamiskirja, perustamiskokouksen pöytäkirja ja yhtiöjärjestys.

Osakeyhtiö sopii yhtiömuotoihin, jossa yrittämisen riski on jo melko suurta.

Edellisen esimerkin kuljetusliikkeen toiminta laajenee. Liiketoiminnan riskien kasvaessa kommandiittiyhtiö päätetään muuttaa osakeyhtiöksi. Mukana olevat sisarukset voivat nyt nostaa rahaa yhtiöstä palkkana tai osinkoina ja verottomina korvauksina.

Tekniikan opiskelija on keksinyt kestävään kehitykseen pohjautuvan energiantuottojärjestelmän pientaloihin. Toimintaan tarvitaan paljon pääomaa ja erilaisia avustuksia. Uuden tuotteen luomisessa on myös suuri sijoituksen menettämisen riski. Toiminta on sijoittajien saamiseksi järkevää aloittaa osakeyhtiömuotoisena.

Avustuksia kestävän kehityksen tuotteiden kehittämiseen saa esim. Sitrasta www.sitra.fi.



Perustamissopimus

1. Perustamme tällä perustamissopimuksella osakeyhtiön,

jonka toiminimi on

Merkitsemme yhtiön osa
Täydellinen nimi

2. Kustakin osakkeest

Osakkeet on makse

3. Hallituksen varsinais

ja varajäseneksi

4. Hallituksen puheenj

5. Tilintarkastajaksi va

ja varatilintarkastaja

Tilintarkastajia ei ol

6. Yhtiön toimitusjohta
(toimitusjohtaja ei ole pak

7. Yhtiön tilikausi on

8. Yhtiöjärjestys on tär

9. Valtuutetaan ilmoitu
mahdollisesti edell
yhtiöjärjestykseen.

**Kaikkien osakkeenomi
allekirjoitukset**

6/2011

Yhtiöjärjestys

1§ Yhtiön toiminimi on

2§ Yhtiön ko

3§ Yhtiön toi

4§ Yhtiötä ed
edustamis

6/2011

Viranomaisen merkintöjä

/

PERUSTAMISILMOITUS
Osakeyhtiö, osuuskunta, säästöpankki, säätiö, yhdistys ja muu yhteisö

Y1

Lomakkeella voitte ilmoittautua tai hakeutua kaupparekisteriin, säätiörekisteriin, arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja vakuutusmaksuverovelvolliseksi. Ilmoittakaa tällä lomakkeella myös ennakon määräämistä koskevat tiedot.
Lähettäkää lomake osoitteella: [illegible] Yritystietojärjestelmä, PL 2000, 00231 HELSINKI

Yrityksen tai yhteisön nimi
Toiminimi
2. Nimivaihtoehto

Kotipaikka (kunta)

Muut mahdolliset toimini
Rinnakkaistoiminimet (Toim
Aputoiminimi
Aputoiminimi

Yhteystiedot
Postiosoite (katu/tie, talo
Käyntiosoite (katu/tie, tal
Puhelin
Sähköposti

Yritys ilmoittautuu se
kaupparekisteriin (mukaan kuitti käs
säätiörekisteriin

Yritysmuoto (Käyttä
Asunto-osakeyht
Julkinen osakey
Osakeyhtiö (=yk

Tilikausi
Tilikausi (pv.kk - pv.

YTJ 1001 1.2011

PATENTTI- JA REKISTERIHALLITUS
Kaupparekisteri

PERUSTAMISILMOITUS
Liite lomakkeeseen Y1

1

Osakeyhtiö / julkinen osakeyhtiö

TOIMINIMI

PERUSTAMISSOPIMUKSEN PÄIVÄMÄÄRÄ

OSAKEPÄÄOMA JA OSAKKEET

Osakepääoman määrä	Osakkeiden lukumäärä	Osakkeen nimellisarvo (jos on)

Muuta osakkeisiin liittyvää ilmoitettavaa (täytä tarvittaessa, ks. ohje)

HALLITUKSEN JA TOIMITUSJOHTAJAN VAKUUTUS

Allekirjoittaneet yhtiön hallituksen kaikki jäsenet ja toimitusjohtaja vakuuttavat, että perustamisessa on noudatettu osakeyhtiölain säännöksiä.

Päiväys

Hallituksen kaikkien jäsenten sekä toimitusjohtajan allekirjoitukset nimenselvennyksin

TILINTARKASTAJAN TODISTUS OSAKKEIDEN MAKSAMISESTA

Allekirjoittaneet yhtiön tilintarkastajat todistavat, että osakeyhtiölain säännöksiä osakkeiden maksamisesta on noudatettu.

Päiväys

Tilintarkastajien allekirjoitukset nimenselvennyksin

Liitelomake 1, sivu 1 (3)

5/2010

Osakeyhtiön perustamisasiakirjat.

EMC:n perustamiseen tarvittiin noin 35 000 euroa, josta Harrilla ja Heikillä oli säästössä puolet. Heikki myi myös moottoripyöränsä, jotta he saivat tarvittavan rahamäärän kasaan.

Osuudet yrityksestä jaettiin siten, että Heikille tuli 37 prosenttia, Harrille 37 prosenttia ja Heikin isälle 26 prosenttia. Muutaman vuoden kuluttua Heikki osti isänsä osuuden itselleen, jolloin hänestä tuli yrityksen suurin osakkeenomistaja. Nykyisin Heikillä on 56 prosenttia yrityksen osakkeista.

EMC on osakeyhtiö, joten sen on pitänyt täyttää yhtiön perustamissopimus, yhtiöjärjestys, perustamisilmoituslomake Y1 ja kaupparekisterin liitelomake 1.

Osuuskunta

Osuuskunta on taloudellista toimintaa harjoittava yritys, jonka omistavat osuuskunnan jäsenet. Osuuskunnan perustajia tulee olla vähintään kolme, ja heidän on oltava osuuskunnan jäseniä. He eivät ole henkilökohtaisessa vastuussa osuuskunnan sitoumuksista. Osuuskunnan jäsenmäärää ja osuuspääomaa ei ole ennalta määrätty.

Osuuskunnan tarkoituksena on jäsentensä elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia tuotteita, koneita, laitteita tai palveluita. Esimerkiksi eri alojen pienet yritykset voivat muodostaa osuuskunnan ja myydä tuotteitaan tai palveluitaan yhteisessä myymälässä.

Osuuskuntamuotoisesti työskentelevät usein esimerkiksi käsityöläiset, joihin kuuluu muun muassa ompelijoita, vaatesuunnittelijoita, puuseppiä, verhoilijoita, suutareita ja muotoilijoita. He myyvät tuotteensa ja palvelunsa osuuskunnan lukuun ja saavat sitten osuuskunnasta palkkaa.

1. Etsi lisää tietoa eri yritysmuodoista. Mieti, mikä olisi yrityksesi toiminnan ja henkilökohtaisen taloutesi kannalta sopiva yhtiö-muoto. Perustele valintasi.

2. Laadi SWOT-analyysi soveltamalla luetteloa yritysideasi vahvuuksista ja heikkouksista sekä ympäristön tuomista mahdollisuuksista ja uhista.

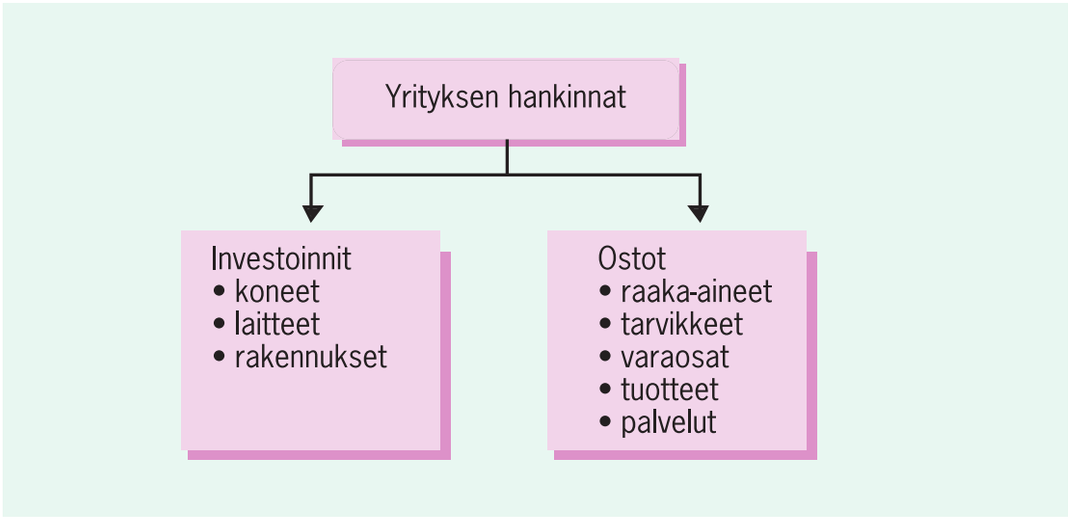
3. Yrityksen toiminnan suunnittelu

Tässä luvussa syvennytään liikeidean pohjalta yrityksen toiminnan kannalta keskeisiin tekijöihin sekä niihin liittyviin alustaviin budjetteihin ja muihin laskelmiin. Keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa toimitilat ja laitteet, asiakkaat, myynti, markkinointi, ostot, varastointi, kuljetus, tuotanto, palvelut, henkilöstö, organisaatio ja taloushallinto. Kaikki osaalueet käydään läpi, jolloin yritystoiminnan tuotot ja kustannukset alkavat hahmottua. Kun kustannukset on selvitetty, palataan tarkistamaan muun muassa myyntimäärät ja myyntihinnat, jotta yritystoimintaa saadaan kannattavaksi.

Yrityksen toimitilojen ja laitteiden hankinta

Leasingillä tarkoitetaan koneiden tai laitteiden pitkäaikaista vuokrausta, jossa rahoittaja hankkii omistukseensa koneet ja laitteet ja yrittäjä vuokraa ne rahoittajalta pitkäaikaisella vuokrasopimuksella.

Yrityksen perustamisen yhteydessä syntyy kuluja jo ennen kuin yhtään tuotetta on myyty. Alkuvaiheessa yritys saattaa tarvita rahaa esimerkiksi toimitilojen ostamiseen tai remontoimiseen tai koneiden ja laitteiden ostamiseen. Niiden hankkimista kutsutaan investoinneiksi. Tarvittavat investoinnit tehdään yrityksen taloudellisen tilanteen mukaisesti, koska niiden hankinta voi vaatia suurenkin rahamäärän. Yrityksessä pitää miettiä, kannattaako sen itse ostaa toimitilat, laitteet ja kalusteet vai onko sen parempi vuokrata ne, lainata rahaa niiden hankintaan tai käyttää leasingrahoitusta. Samalla tulee miettiä, mitä laitteita, kalustoa tai kalusteita yritys voi hankkia käytettyinä.



Yrityksen erilaiset hankinnat.

1. Selvitä, millaisia toimitiloja (liike–, varasto–, tuotanto–, konttori– ja palvelutila) ja laitteita (tuotantokoneet, autot, tietokoneet, konttori– ja kassakoneet) yrityksesi tarvitsee.

Investointilaskelma on luettelo tarvittavista hankinnoista ja niiden kustannuksista.

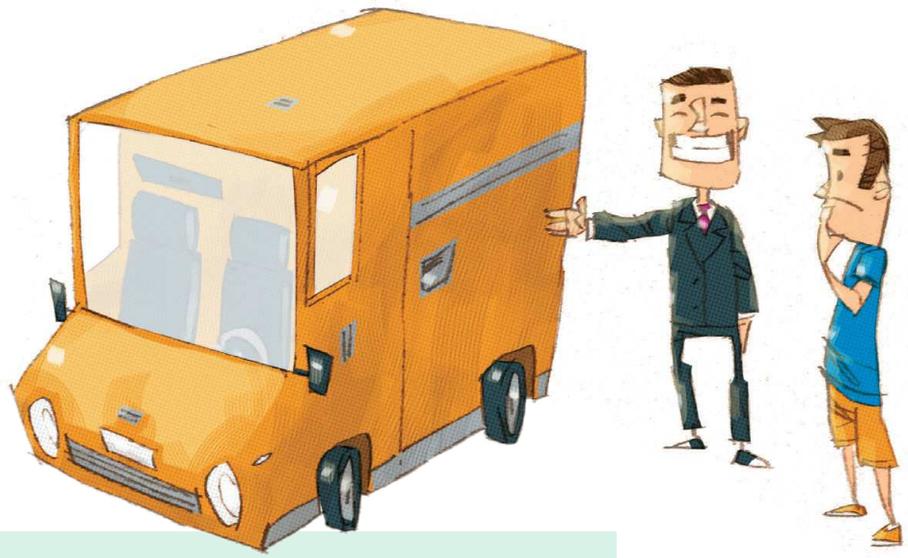
Tasapoisto tarkoittaa, että laskennallinen poisto on joka vuosi yhtä suuri.

Laskelma yrityksen tarvitsemista investoinneista

Yrityksen tarvitsemat investoinnit on hyvä luetteloida yksityiskohtaisesti, jotta saadaan selville, kuinka paljon niihin tarvitaan rahaa. Seuraavaan laskelmamalliin on koottu erilaisia yrityksen tarvitsemia investointeja. Taulukkoon on merkitty uuden tuotteen hankintahinta ja vertailun vuoksi vastaavan tuotteen vuokrauskustannukset vuositasolla. Omaan omistukseen hankittavan omaisuuden eli käyttöomaisuuden vuosikustannus määräytyy sen mukaan, kuinka pitkän aikaa niiden ajatellaan olevan yritystoiminnan käytössä. Tällaista vuosikustannuksen laskentaa kutsutaan poistolaskennaksi. Poisto-sana tulee ajatuksesta, että esimerkiksi koneiden ja laitteiden arvo alenee vuosittain. Vuosittainen kustannus saadaan jakamalla hankintahinta käyttövuosien määrällä.

Kirjanpidossa ja verotuksessa käyttöomaisuuden poistolaskennalle on omat säännöksensä, mutta suunnittelulaskelmissa niin sanottu tasapoistomalli toimii hyvin. Kun hankintasuunnitelmaan kirjataan sekä ostamisen että vuokrauksen kustannukset, voidaan tehdä kar-

keaa vertailua siitä, kumpi vaihtoehto on edullisempi. On muistettava, että ostamisen kustannuksia saattaa suurentaa se, että hankintaa joudutaan rahoittamaan lainalla, jolloin siitä aiheutuu erilaisia rahoituskustannuksia.



Esimerkkiluettelo pienen korjaamopalvelutoimintaa harjoittavan yrityksen hankinnoista:

Tarvittava hankinta	Ostaminen omaksi			Vuokraus-kustannus €/vuosi
	Hankinta-kustannus €	Käyttöaika vuosina	Kustannus = poisto/vuosi	
+ Kiinteistöt				
– Maa-alueet eli tontti				2 400
– Rakennukset ja liiketilat	95 000	10	9 500	18 000
+ Koneet ja laitteet (tuotantokone)	50 000	5	10 000	
+ Ajoneuvot pakettiauto (leasing)	45 000	5	9 000	9 600
+ Kalusteet	10 000	10	1 000	
+ Asennukset ja muutostyöt liiketiloihin	15 000	3	5 000	
+ Muut hankinnat	5 000			
= HANKINTA-/VUOKRA-KUSTANNUKSET YHTEENSÄ	**220 000**			**30 000**

Tässä esimerkissä ajatuksena on, että liiketoimintaa harjoitetaan kiinteistössä, jonka tontin omistaa kaupunki, mutta rakennus ostetaan omaksi. Lisäksi investoidaan korjauksissa tarvittaviin laitteistoihin sekä huoltoajossa käytettävään ajoneuvoon. Koneet ja laitteet, kalusteet sekä muut hankinnat kannattaa luetteloida hieman tarkemmin, jotta kaikki tarvittavat hankinnat tulisivat huomioitua.

Investointi-laskelmamalli.

Vuokratiloissa toimintansa aloittavan erikoistavarakaupan hankinnat voisivat koostua seuraavista:

Tarvittava hankinta	Ostaminen omaksi			Vuokraus-kustannus €/vuosi
	Hankinta-kustannus €	Käyttöaika vuosina	Kustannus = poisto/vuosi	
+ Liikehuoneisto				**18 000***
+ Myyntitiski ja muut kalusteet	12 000	5	2 400	
+ Atk-laitteet				
Tietokone	5 000	3	1 667	300
Kassakone ja maksupääte	1 500	3	500	520
+ Vuokrahuoneiston remontti	10 000	5	2 000	
= HANKINTA-/VUOKRA-KUSTANNUKSET YHTEENSÄ	**22 000***		**4 400***	18 820

Tässä esimerkissä päädytään siihen, että tietokoneet sekä kassa- ja maksupääte vuokrataan, jolloin varsinaisiksi investoinneiksi jäävät myyntitiski ja muut kalusteet sekä vuokrahuoneiston remonttikustannukset.

* Hankinnat yhteensä (22 000) siirtyy rahoitusbudjettiin kohtaan 4 f Investointien maksu. Hankintojen poistokustannus (4 400) siirtyy tulosbudjetin kohtaan 7 Poistot. Vuokrat siirtyvät tulosbudjetin kohtaan 5 b Vuokrat.

1. Selvitä, kuinka paljon yrityksesi tarvitsemat investoinnit maksavat, ja tee niistä laskelma edellisen kaavan mukaisesti.

Muut kiinteät kustannukset voi kerätä omaksi osabudjetiksi.

Laskelma yritykselle syntyvistä muista kustannuksista

Yritystoiminnassa syntyy paljon muitakin kustannuksia kuin osto-, markkinointi-, palkka- tai investointien kustannuksia. Jos yritys pää-

tyy esimerkiksi vuokraamaan itselleen toimitilan, siitä on maksettava vuokraa joka kuukausi, vaikkei myyntiä syntyisi lainkaan. Tällaisia kustannuksia kutsutaan kiinteiksi kustannuksiksi. Niitä ovat vuokrien lisäksi muun muassa puhelin- ja internetmaksut, toimistotarvikemaksut, posti- ja energiamaksut, virkistystoiminnan kulut, ammattikirjallisuuden ja lehtien tilausmaksut, vakuutusmaksut, ajoneuvojen käyttökulut, tilitoimistopalvelujen maksut ja huolto- ja korjauspalvelumaksut sekä pankin palvelumaksut. Näistä kustannuksista voi laatia erillisen luettelon, tai ne voi sisällyttää suoraan tulosbudjettiin. Toimintaa aloitettaessa on huomattava, että koska myyntituloja ei synny heti, näitä kustannuksia varten tarvitaan muuta rahoitusta.

Laskelma muista kiinteistä kustannuksista:

Tarvittava hankinta	Kustannus €/kk	Kustannus €/vuosi
Puhelin ja tietoliikenne	100	1 200
Toimistotarvikkeet	50	600
Henkilökunnan kahvit	50	600
Sähkö	150	1 800
Toiminnan vakuutukset	100	1 200
Tilitoimistopalvelut	200	2 400
Postipalvelut (tuonti ja nouto)	120	1 440
Pakettiauton käyttökustannukset (vakuutukset, polttoaineet, renkaat jne.)	250	3 000
Laitevuokrat (tietokone + kassakone ja maksupääte)	68	820
YHTEENSÄ	**1 088**	**13 060***

Kustannusten määrät voidaan etsiä internetin avulla tai pyytämällä tarjouksia erilaisista palveluista, laskemalla polttoaineen kulutukset yms.

* Koko vuosi yhteensä siirtyy tulosbudjetin kohtaan 5 d Muut kiinteät kustannukset.

Myynti ja markkinointi

Markkinointi on yksi yrityksen keskeisiä menestystekijöitä, ja se toteuttaa osaltaan yrityksen liikeideaa ja vastaa siten kysymykseen ”miten?”. Tällöin yrityksen on perehdyttävä liikeidean mukaisesti markkinoinnin sisältöön ja ryhdyttävä tarvittaviin toimiin. Hyvä markkinointi vaatii osaamista, joten yrittäjän kannattaa tarpeen mukaan ostaa osaamista myynnin ja markkinoinnin asiantuntijoilta (mainostoimistolta), jolloin yrittäjä voi luottaa, että kaikki on hyvän markkinointitavan ja sääntöjen mukaista. Myynnin ja markkinoinnin tavoitteina ovat yrityksen tuotteiden tunnetuksi tekeminen, positiivisen mielikuvan luominen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, pysyvien asiakassuhteiden luominen ja yrityksen talouden turvaaminen.

Kuluttajansuoja

Kuluttaja on asiakas, joka ostaa tuotteita tai palveluita itselleen tai perheelleen. Yritysten ja kuluttajan väliseen kauppaan sovelletaan kuluttajansuojalakia.

Kaupan voi purkaa, jos

- myyjä suostuu kaupan purkamiseen
- myyjä antaa vaihto- ja palautusoikeuden tuotteeseen
- tavarassa tai palvelussa on selkeä virhe, jota ei voida hyvittää.

Palautuskäytännöt vaihtelevat yrityksittäin, riippuen siitä onko kyseessä pieni erikoisliike tai suuri kauppaketju.

Koti- tai postimyynnissä tuotteen voi palauttaa ilman syytä 14 vuorokauden kuluessa. Kotimyynnillä tarkoitetaan muun muassa ovelta ovelle -kauppaa. Kotimyyntikaupassa tulee tehdä kirjallinen sopimus, josta ilmenee, että kyseessä on kotimyyntikauppa. Verkkokaupassa kuluttajan oikeuksiin vaikuttaa se, missä maassa ostokset on tehty.

1. Tutustu kilpailu- ja kuluttajaviraston kotisivuihin ja etsi vastaukset seuraaviin kysymyksiin:
   - Millainen on hyvä markkinointitapa?
   - Mikä on takuu ja mitä takuusta yrittäjän tulee tietää?
   - Mitä on verkkokauppa ja etämyynti yrityksen jakelun välineinä?
   - Miten suhtaudutaan lapseen kuluttajana?
   - Mitä ovat huijaukset?

Yrityksen asiakkaat ja niiden segmentointi

Yrityksen on tärkeää tuntea oma asiakaskuntansa. Asiakas- ja markkinaselvitysten perusteella yritys päättää, ketkä ovat sen ydinasiakkaita ja mahdollisia muita asiakasryhmiä (segmenttejä), joihin markkinointi kohdistetaan. Selvityksissä saadun tiedon avulla voidaan suunnitella eri segmenteille kohdennettavaa markkinointia ja siitä aiheutuvia kustannuksia ja arvioida, mitä tuotteita niille tarjotaan ja kuinka suuri tuotteiden tai palveluiden menekki voisi olla.

Asiakkaiden segmentoinnissa yritys jakaa asiakkaat ryhmiin käyttämällä siihen tarkoin valittuja kriteereitä, kuten erilaisia taloudellisia, alueellisia ja ostokäyttäytymiseen liittyviä kriteereitä. Kun asiakkaat on segmentoitu, yritys valitsee heistä haluamansa ryhmän tai ryhmät, joihin markkinointi kohdennetaan.

Yritys voi muodostaa näitä segmenttejä muun muassa seuraavien kriteerien avulla:

- asiakkaiden tulot, koulutus, ammatti, sukupuoli, ikä ja perheen koko
- asiakkaiden ostokäyttäytyminen, kuten ostomotiivit, elämäntyyli ja se, miten, missä ja milloin asiakkaat tekevät ostoksia.

Hyvällä segmentoinnilla yritys ei hukkaa rahaa ja markkinointiponnistuksia väärään asiakasryhmään. Väärään asiakasryhmään kohdennettu markkinointi ei tuota suunnitelmien mukaista tulosta. Onnistunut asiakkaiden segmentointi taas luo pohjan myös yrityksen kilpailukeinojen käytölle ja markkinoinnin onnistumiselle.

1. Pohdi, ketkä ovat yrityksesi asiakkaita ja segmentoi (ryhmittele) heidät edellä mainituin esimerkein.

2. Mitä tuotteita tai palveluita yrityksesi tarjoaa kullekin asiakasryhmälle?

Asiakkaisiin vaikuttaminen – kilpailukeinot

Kun yritys on ryhmitellyt asiakkaansa, se kohdentaa markkinointinsa ja kilpailukeinonsa kunkin asiakasryhmän mukaisesti. Yrityksen on löydettävä keinot, joilla se pystyy kilpailemaan markkinoilla yritysten välisessä kilpailussa ja saamaan kilpailijoita paremmin tuotteitaan ja palveluitaan kaupaksi eri asiakasryhmille.

Yrityksen keskeisiä kilpailukeinoja ovat

- tuote (määrä, laatutaso, elinkaari)
- hinta (hinnoittelun perusteet, alennukset ja maksuehdot)
- saatavuus (jakelukanava esim. verkkokauppa ja logistiikka)
- viestintä (mainonta, myynnin edistäminen, suhdetoiminta, henkilökohtaisen myyntityön vaiheet).

Näiden neljän kilpailukeinon lisäksi yrityksen on mietittävä myös muita kilpailukeinoja, joita ovat esimerkiksi

- palvelu
- osaava henkilöstö
- yrittäjän tai yrityksen verkostot
- verkkokauppa.

1. Pohdi, mitkä ovat ne kilpailukeinot, joiden varaan yritystoimintasi markkinointi rakentuu.

2. Pohdi lisäksi, vaikuttaako asiakasryhmittely kilpailukeinojesi valintaan.

Yrityksen tuote

Tuote on yrityksen näkökulmasta, mitä yritys myy ja asiakkaan näkökulmasta, mitä asiakas ostaa. Tuotteella tarkoitetaan fyysisiä tavaroita ja erilaisia palveluita.

Tuote voidaan jakaa kolmeen tasoon: 1) ydintuotteeseen, 2) lisäetuihin ja 3) mielikuvatuotteeseen. Tuotteen ydin on asiakkaan ostama tuote, esimerkiksi auto. Ydintuotteeseen taas voidaan tarjota lisäetuja, kuten autokaupassa takuu, huolto ja lisävarusteet. Mielikuvaa tuotteesta puolestaan luodaan erilaisilla markkinointiratkaisuilla asiakkaalle houkuttelevaksi. Näitä ovat esimerkiksi väri ja muotoilu.

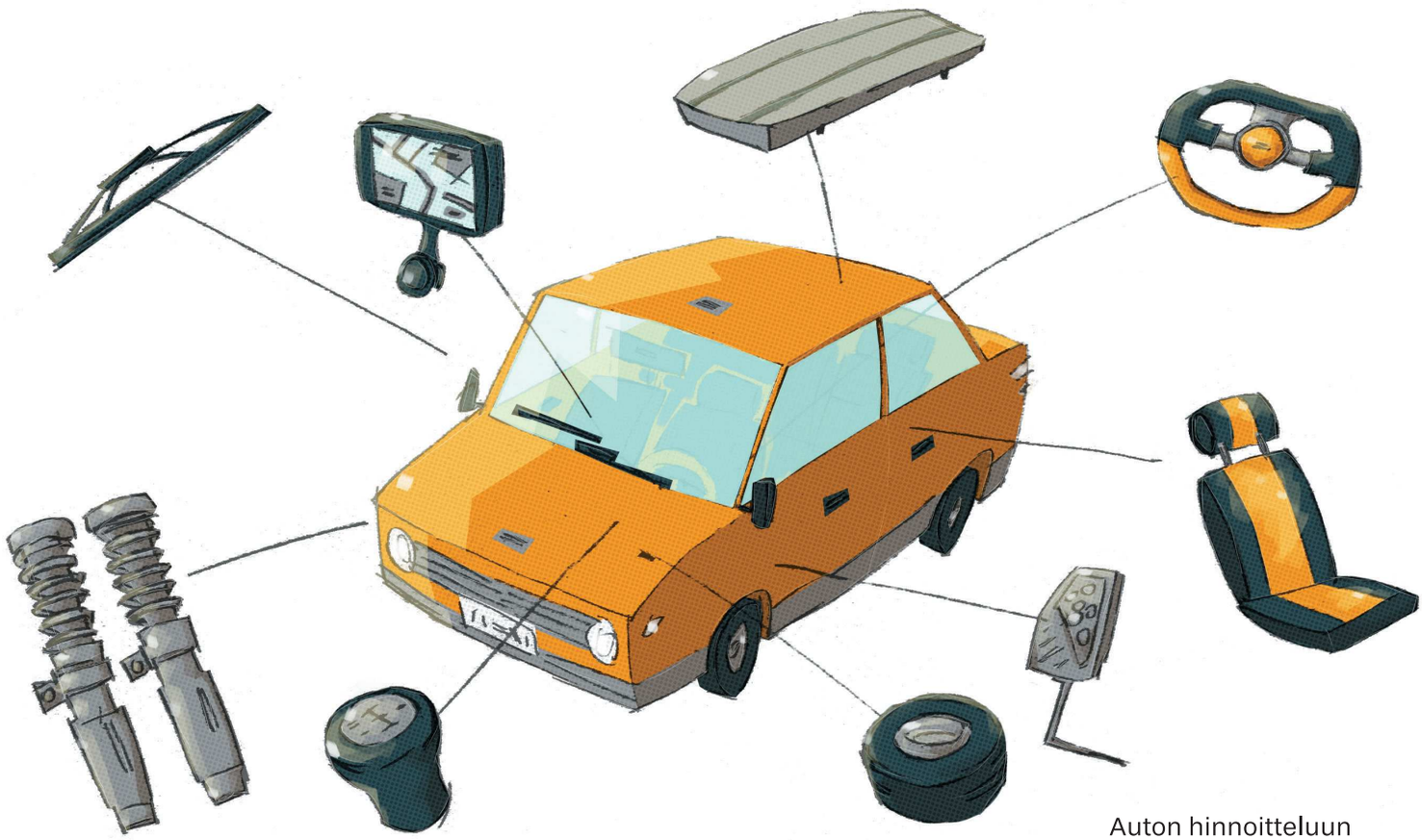
1. Selvitä, mitkä ovat yrityksesi tuotteen ydintuote, lisäedut ja mielikuvatuote.

Tuotteen ja palvelun hinnoittelu

Hinnoittelua tehtäessä mietitään, mitä kukin yksittäinen tuote tai palvelu maksaa yrittäjälle. Tuotteen hinta koostuu materiaaleista, työpanoksesta, työvälineistä ja tuotteen hankintakuluista. Tällöin on huomioitava raaka-aineiden tai tuotteiden säilytyskustannukset, tilavuokrat sekä yrittäjän palkka ja yritystoiminnan välttämättömät menot (mm. markkinointi). Hinnoittelussa tulee myös miettiä, mitkä kaikki seikat vaikuttavat tuotteen myyntiin.

Hinta luo asiakkaalle mielikuvan yrityksen imagosta ja sen tuotteista tai palveluista. Asiakas odottaa kalliilta tuotteelta tai palvelulta aina enemmän kuin halvemmilta tuotteilta tai palveluilta. Esimerkiksi hostellissa voi asua halvalla, mutta asiakas tietää, ettei siellä voi saada viiden tähden hotellin palvelua.

1. Tutustu kilpailu- ja kuluttajaviraston kotisivuihin ja etsi vastaukset seuraaviin kysymyksiin:
   - Mitä yrityksen pitää tietää hinnan ilmoittamisesta?
   - Mitä on säädetty alennusmyynneistä ja tarjouksista?
   - Mitä on säädetty ns. kytkykaupoista?



Auton hinnoitteluun vaikuttavat esimerkiksi lisävarusteet.

Jotta yritys saisi perustan tuotteen hinnoittelulle, sen on tunnettava tuotteen hinnoitteluun vaikuttavat kustannustekijät. Hinnoittelun perustana ovat muun muassa:

- tuotteen laatu
- tuotteeseen liittyvät muuttuvat ja kiinteät kustannukset, esimerkiksi markkinointikustannukset
- voitto eli se, kuinka paljon yrittäjä tarvitsee tai haluaa yritystoiminnastaan rahaa
- verot
- kilpailijoiden hintataso
- markkinatilanne.

Muuttuva kustannus = tuotteen hankinnasta tai valmistuksesta syntyvä kustannus.

Kiinteä kustannus = yritystoiminnasta syntyvä, myynnin määrästä riippumaton kustannus.

Yritysten yleisesti käyttämät hinnoittelutavat:

- Kustannusperusteisessa hinnoittelussa myyjä joko laskee tai arvioi etukäteen, kuinka paljon kustannuksia hyödykkeen toimittamisesta aiheutuu, ja lisää niihin haluamansa voittolisän.
- Markkinaperusteisessa hinnoittelussa myyjä selvittää, kuinka paljon markkinoilla yleensä maksetaan tietystä tuotteesta, vertaa oman tuotteensa ominaisuuksia markkinoilla oleviin vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin ja sen perusteella hinnoittelee tuotteen tai palvelun markkinahintaiseksi.

Yrityksissä mietitään kaiken aikaa tuotteiden hintaa kilpailukeinona. Hinta on herkkä kilpailukeino, ja sitä pitää koko ajan suhteuttaa markkinoilla olevien muiden vastaavien tuotteiden hintaan. Aina pyritään kuitenkin mahdollisimman suureen voittoon.

Jos jonkin tuotteen hankintahinta on 50 euroa, siitä pyritään saamaan maksimaalinen kate. Tällöin pohditaan, onko 100 euroa sille oikea hinta vai pitäisikö hinnan olla esimerkiksi 200 euroa. Tuotteet pyritään hinnoittelemaan siten, että ne erottuvat selvästi halpatuotteista.

Hinnoittelussa pyritään saamaan tyytyväiseksi neljä kaupan osapuolta: tehdas, maahantuoja, jälleenmyyjä ja tuotteen loppukäyttäjä. Tehtaan, maahantuojan ja jälleenmyyjän pitää saada oman voittonsa, ja loppukäyttäjänkin tulee vielä pitää tuotteen hinnan ja laadun suhdetta sopivana. Tällöin nousevat esiin muun muassa laatu, takuu ja huolto.

Myyntihinnan laskeminen katetuottohinnoittelun avulla

Kustannusperusteinen hinnan laskentatapa on katetuottohinnoittelu. Myyntihinta saadaan, kun katetuottotavoitteeseen lisätään muuttuvat kustannukset. Kauppaliikkeessä muuttuvia kustannuksia ovat tuotteiden ostokustannukset. Tuotantotoiminnassa muuttuvat kustannukset syntyvät tuotannossa tarvittavista raaka-aineista, työ- ja pakkauskustannuksista. Muuttuvia kustannuksia syntyy sitä enemmän, mitä enemmän myydään. Tämä tarkoittaa, että jos yritys aikoo myydä 100 paria kenkiä, sen täytyy myös hankkia eli ostaa vähintään 100 paria.

Katetuottotavoite on se rahamäärä, joka riittää kaikkiin yrityksessä syntyviin kiinteisiin kustannuksiin ja haluttuun voittotavoitteeseen (esim. omistajan tarvitsema raha). Kiinteitä kustannuksia syntyy yritykselle, vaikkei myyntiä olisi lainkaan. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa palkat ja niihin liittyvät sosiaalikulut, vuokrat, markkinointikulut, sähkö- ja vesimaksut, toimistotarvike-, posti-, puhelin- ja internetkulut, korko- ja pankkikulut sekä toiminnassa tarvittavien muiden palveluiden, kuten tilitoimistopalveluiden, kulut.

Voittotavoite tarkoittaa summaa, jonka omistaja tarvitsee yksityistalouteensa ja mahdollisten lainojen takaisinmaksuun.

Karkki- ja kahvipuoti Herkkuhetken katetuottolaskelma:

Myyntihinta	Karkkien myynnit	16 667	100 %
– Muuttuvat kustannukset	Karkkien ostot	6 667	40 %
= KATETUOTTO (tavoite)		10 000	60 %
– Kiinteät kustannukset	Vuokrat, sähkö, mainokset jne.	8 500	
= VOITTO	Omistajan tarvitsema raha	1 500	

Katetuottolaskelmasta on johdettu katetuottohinnoittelun peruskaava:

Yrittäjä ostaa konvehteja tukusta hintaan 5 €/kg.
Hän on laskenut, että katetuoton pitää olla vähintään 60 % myyntihinnasta.

Arvonlisäveroton myyntihinta lasketaan seuraavalla tavalla.

$$\frac{100 \times \text{muuttuvat kustannukset 5 €/kg}}{(100 - \text{haluttu katetuottoprosentti 60})} = 12{,}50 \text{ €/kg}$$

Hinnoittelun onnistumisen voi tarkistaa sijoittamalla hinnan katetuottolaskelmaan.

Myyntihinta	12,50	100 %
– Ostohinta	5,00	40 %
= Katetuotto	7,50	60 %

$$\text{Katetuottoprosentti} = \frac{100}{(100 - \text{haluttu katetuottoprosentti})}$$

Asiakkaalle hinta pitää ilmoittaa arvonlisäverollisena, joten saatuun myyntihintaan lisätään vielä arvonlisävero 14 %.

Tuotteen arvonlisäverollinen myyntihinta =
1,24 (1,14 tai 1,10) x tuotteen myyntihinta ilman arvonlisäveroa

Asiakkaalle ilmoitettava hinta on 12,50 € x 1,14 = 14,25 €/kg.

Hinnoittelulaskelmat tehdään arvonlisäverottomilla hinnoilla.

Hinta ilmoitetaan asiakkaalle arvonlisäverollisena.

Katetuottohinnoittelun eräs muunnos on myös hinnoittelukerroin. Esimerkiksi kauppaliikkeessä, jossa erilaisia tuoteryhmiä on paljon, niille voidaan laskea omat hinnoittelukertoimet halutun katetuoton mukaisesti.

Herkkuliike Herkkuhetki tavoittelee keskimääräiseksi katetuotoksi 60 prosenttia. Liikkeellä on paljon erilaisia tuoteryhmiä, eikä kaikkia niitä voi hinnoitella samalla katteella, koska muuten joidenkin tuotteiden hinta nousisi niin korkeaksi, etteivät asiakkaat ostaisi niitä. Niinpä kauppias laskee tuoteryhmille erilaiset hinnoittelukertoimet seuraavasti:

$$\text{Hinnoittelukerroin} = \frac{100}{(100 - \text{haluttu katetuottoprosentti})}$$

	Haluttu katetuottoprosentti	Hinnoittelukerroin
Kahvipavut	70 %	3,333
Tee	65 %	2,857
Irtokarkit	50 %	2,000
Konvehdit	60 %	2,500
Jäätelö	35 %	1,538

Arvonlisäveroton myyntihinta saadaan kun ostohinta kerrotaan hinnoittelukertoimella.

Edellisen esimerkin konvehdit hinnoiteltaisiin hinnoittelukertoimella seuraavasti:

muuttuvat kustannukset 5 €/kg x hinnoittelukerroin 2,5 = 12,50 €/kg

Palveluyrityksessä myyntihinta voidaan laskea kustannusperusteisesti. Myynnistä suoraan riippuvia muuttuvia kustannuksia on huomattavasti vähemmän kuin kauppayrityksessä, joten hinnan laskentaa kannattaa ajatella hieman toisella tavoin. Esimerkiksi siivous- ja hoivapalveluyrittäjä tai tilitoimisto laskee toiminnasta syntyvät kiinteät kustannukset ja voittotavoitteen. Hinnan laskemista varten tulee myös tietää, minkä verran työtunteja yrittäjä tai yritys pystyy kuukaudessa tekemään. Hinta lasketaan jakamalla kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen summa suunniteltujen työtuntien lukumäärällä.

Siivouspalveluyrityksen tuntiveloitus voidaan laskea seuraavasti:

	kk
Kiinteät kustannukset	
Auton kustannukset	
Osamaksun kuukausierä	695
Käyttökustannukset	400
Siivousvälineet ja aineet	150
Tilitoimiston kustannukset	100
Ilmoitukset paikallislehdessä	50
Pankin kulut	35
Muut kustannukset	300
Omaan käyttöön kuukausittain (voittotavoite)	1 500
Yhteensä	3 230

Yrittäjä ajattelee, että hän tekee työtä viitenä päivänä viikossa 8 tuntia päivässä, jolloin kuukaudessa saa tehtyä työtä noin 160 tuntia. Päivän työajasta kuluu matkoihin jonkin verran, mutta yrittäjä laskuttaa matkat laskuissa erikseen.

Jotta kaikki kulut saadaan katettua myyntituotoilla, saadaan arvonlisäverottomaksi tuntihinnaksi

$$\frac{3\,230\ €}{160\ h} = 20{,}19\ €/\text{tunti}$$

Arvonlisäverollinen myyntihinta on 20,19 € x 1,24 = 25,04 €.

Arvonlisävero-säännökset muuttuvat melko usein. Uusimman tiedon löydät osoitteesta www.vero.fi.

Tuotteiden ja palveluiden hintaan tulee lisätä arvonlisävero sen mukaan, mihin arvonlisäverokantaan ne kuuluvat. Arvonlisäverokannat eli arvonlisäveroprosentit määräytyvät arvonlisäverolain mukaan. Yleinen arvonlisäveroprosentti on 24. Sitä käytetään niissä tuotteissa ja palveluissa, jotka eivät kuulu muihin arvonlisäverokantoihin. Syötäväksi tarkoitettujen tuotteiden eli elintarvikkeiden ja eläinten ruokien arvonlisäveroprosentti on 14. Alennettua 10 prosentin verokantaa

sovelletaan muun muassa matkustamispalveluissa ja pääsylippu-, kirja- ja lääkemyynnissä sekä vähintään kuukaudeksi tilattavissa lehdissä. Kokonaan arvonlisäverottomia palveluita ovat muun muassa terveydenhoitoon liittyvät palvelut. Lisätietoa arvonlisäverosäännöksistä löydät muun muassa Verohallinnon internetsivuilla olevista yrityksille tarkoitetuista oppaista.

1. Keksi esimerkkituote tai palvelu, jota ryhdyt hinnoittelemaan. Pohdi muun muassa seuraavia asioita:
   - Mitkä ovat tuotteen tai palvelun hinnoittelun tavoitteet ja päämäärät (rahansaanti, tuotteiden selkiyttäminen, laadun parantaminen jne.)?
   - Minkälaisia asiakkaita tuotteen tai palvelun hinnoittelulla tavoitellaan?
   - Kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta?
   - Millaista mielikuvaa tuotteen tai palvelun hinnalla halutaan luoda?
   - Miten perustelet valitsemasi hinnoittelutavan? Mikset valinnut jotain muuta tapaa? Ole luova!

Tuotteiden tai palveluiden saatavuus

Yrityksen on valittava tuotteilleen sellaiset jakelukanavat, että se tekee tuotteiden valinnan tai palvelun ostamisen mahdollisimman helpoksi asiakkaille.

Saatavuus koostuu kolmesta osasta:

- myyntiketjusta
- fyysisestä jakelusta
- sisäisestä ja ulkoisesta saatavuudesta.

Myyntiketjulla tarkoitetaan erilaisten yritysten muodostamaa ketjua, jonka kautta tuote myydään asiakkaille.

Ketju voi olla esimerkiksi raaka-aineen tuottaja – tuotteen valmistaja–tukkukauppa–vähittäiskauppa–asiakas tai jokin näiden yhdistelmä. Lyhimmillään taas ketju kulkee valmistajalta suoraan asiakkaalle.

Fyysinen jakelu käsittää tuotteen kuljetuksen ja varastoinnin järjestämisen yllä olevassa myyntiketjussa. Ulkoiseen saatavuuteen liittyviä asioita ovat myymälän sijainti ja liikenneyhteydet, julkisivut ja näyteikkunat, myymälän aukioloajat, paikoitustilat ja opasteet. Niillä helpotetaan asiakkaiden saamista yritykseen. Sisäinen saatavuus taas on viihtyisyyttä ja helppoutta liikkua yrityksen sisällä ja mahdollisuutta löytää haluamansa tuote hyllystä, tavoittaa oikea henkilö nopeasti tai saada haluamansa palvelua myyjältä.

Verkkokauppa

Yritys voi parantaa tuotteidensa saatavuutta ja laajentaa asiakaskuntaansa verkkokaupan avulla. Verkkokauppa on tapa käydä kauppaa etäisyyksistä ja ajasta riippumatta, eikä se juuri poikkea tavanomaisesta postimyynnistä. Verkkokauppaa sitovat kuluttajansuojasäädökset, jotka yrityksen on tunnettava verkkokauppaa suunnitellessaan.

Verkkokauppaa koskeva lainsäädäntö:
– kuluttajansuoja
– laskutus ja alv
– maksutavat.

Verkkokaupan avulla yritys tavoittelee uusia kohderyhmiä. Sen kautta pienelläkin yrityksellä on mahdollisuus tavoittaa uutta asiakaskuntaa ja laajentaa markkinoitaan valtakunnallisesti ja jopa kansainvälisesti. Uusia asiakkaita yritys voi löytää esimerkiksi aktiivisista internetin käyttäjistä, jotka eivät ehkä muuten kävisi tavallisessa myymälässä.

Verkkokauppaa käydään myös ulkomaisten asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Silloin tulee selvittää myös ulkomaankauppaa koskeva lainsäädäntö.

Verkkokaupalla on erilaisia ominaisuuksia, joiden hyötyjä ja haittoja yrityksen tulee tarkoin pohtia:

1. Yritys säästää kustannuksia toimittamalla esitteitä ja käyttöohjeita verkon kautta. Vastaavasti tilausten käsittelyn vaatima työ vähenee ja nopeutuu, kun asiakas tekee itse tilauksen verkon kautta. Tämä parantaa asiakaspalvelua, sillä verkkokauppa on asiakkaan käytettävissä 24 tuntia vuorokaudessa ja 365 päivää vuodessa ja sinne pääsee kaikkialta. Asiakas voi tehdä ostokset oman aikataulunsa mukaisesti ja rauhassa ilman pysäköinti- ja jonotusongelmia. Yrityksen on helppo pitää näkyvillä tuote- ja tuotteen saatavuustietoja yhteisessä sähköisessä paikassa.

   Asiakasrekistereitä hyödyntämällä yritys lisää myös asiakastuntemusta ja pystyy paremmin palvelemaan asiakkaitaan. Asiakkaat voivat myös antaa palautetta helposti verkon kautta, mikä laajentaa markkinoita, koska yritys saavuttaa uusia asiakasryhmiä ja uusia maantieteellisiä alueita.

2. Yrityksen tulee tarkoin pohtia tuotteen ja palvelun sopivuutta verkkokauppaan. Sopivuuteen vaikuttavaa esimerkiksi se, mikä on toimituskustannusten osuus tuotteen loppuhinnasta ja miten sähköinen kauppa soveltuu jakelujärjestelmään tai voidaanko tuotetta kokeilla ja testata ennen ostopäätöksen tekoa. Verkkokauppa tekee ostamisen helpoksi, ja sen avulla kuluttajalle voidaan tarjota entistä enemmän ostopäätöstä tukevaa tietoa. Sähköisessä kaupankäynnissä menestyvät hyvin muun muassa matkailupalveluita, pääsylippuja, kirjoja, levyjä, vaatteita ja tietokonetarvikkeita myyvät yritykset.

1. Pohdi, miten saat yrityksesi tuotteet tai palvelut mahdollisimman helposti asiakkaiden saataville.

Logo on yrityksen nimestä muodostuva merkki, jolla on vakiintunut visuaalinen kirjoitustapa.

Myynti- ja markkinointimateriaali

Kun yritys on selvittänyt asiakkaansa ja heidän tarpeensa sekä tarjottavat tuotteet/palvelut hintoineen, on sen laadittava toimintansa tueksi myynti- ja markkinointisuunnitelma ja niihin liittyvää viestintä- ja markkinointimateriaalia. Markkinointimateriaali sisältää muun muassa logon, internetsivut, yritys- ja tuote-esitteitä, hinnastoja, käyntikortteja ja erilaisia muita lomakkeita, kuten lasku- ja kirjepohjia, joita yritys lähettää eri sidosryhmilleen. Lisäksi markkinointisuunnitelmaan voidaan sisällyttää ulkoiset valomainokset ja myymälässä tapahtuva markkinointi.

1. Suunnittele ja tee asiakasryhmälle tai asiakasryhmille tarvittava markkinointimateriaali, kuten kotisivut, yritys-, myynti- ja tuote-esitteet, käyntikortit, sanomalehti- ja aikakauslehtimainokset ja tarvittavat PowerPoint-esitykset yrityksen toiminnasta ja sen tuotteista.

Yrityksen toiminnan alkaessa markkinoinnissa lähdettiin liikkeelle niin sanotulla sissimarkkinoinnilla. Yritys laati erilaisia mainoslehtisiä, joita jaettiin kaikkialla alan harrastajien keskuudessa. Toiminnan laajennettua yritys tukee edelleen omien jälleenmyyjiensä markkinointia toimittamalla heille markkinointimateriaalia ja osallistumalla yhteiseen markkinointiin.

Asiakassuhteiden hallinta

Yrityksen, sen omistajan tai johdon on jatkuvasti seurattava nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita ja heidän tarpeitaan. Yritykselle on tärkeää huolehtia omasta asiakaskunnastaan ja lisäksi saada luoduksi yksittäisistä ja satunnaisista asiakkaista hyviä kanta-asiakkaita.

Lähes kaikilla yrityksillä on erilaisia asiakas- tai bonuskortteja, joilla asiakkaat saavat erilaisia etuja. Korttien antaman informaation avulla

yritys voi suunnata markkinointiaan haluamilleen asiakkaille, jolloin se voi päättää, ketkä ovat sen ydinasiakkaita. Kanta-asiakkaat voivat tuoda jopa 80 prosenttia yrityksen liikevaihdosta. He ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita. Järjestelmää, jolla asiakkuuksia seurataan, kutsutaan asiakkuuden hallintajärjestelmäksi.

Asiakkuuksien hallinnan (CRM) keskeiset tehtävät ovat tunnistaa ja seurata asiakkaita markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun tueksi sekä asettaa tavoitteita ja laatia uusia toimintatapoja nykyisten asiakkaiden säilyttämiseksi.

Yrityksen menestyksellisen toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää tarkastella seuraavia asioita:

- Ketkä ovat yrityksen ydinasiakkaita?
- Onko heidän ostokäyttäytymisensä muuttunut?
- Miten ydinasiakkaiden ostokäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa?
- Onko tuotevalikoimaa syytä muuttaa asiakkailta saadun palautteen perusteella?
- Onko kilpailutilanne muuttunut, ja miten mahdollisiin muutoksiin pitää reagoida?
- Milloin asiakkaat ostavat tuotteita (aukioloajat, juhlapyhät), ja ovatko heidän ostotapansa muuttuneet?
- Ovatko asiakaskunnan arvot muuttuneet, ja miten sitä voitaisiin mahdollisesti hyödyntää?

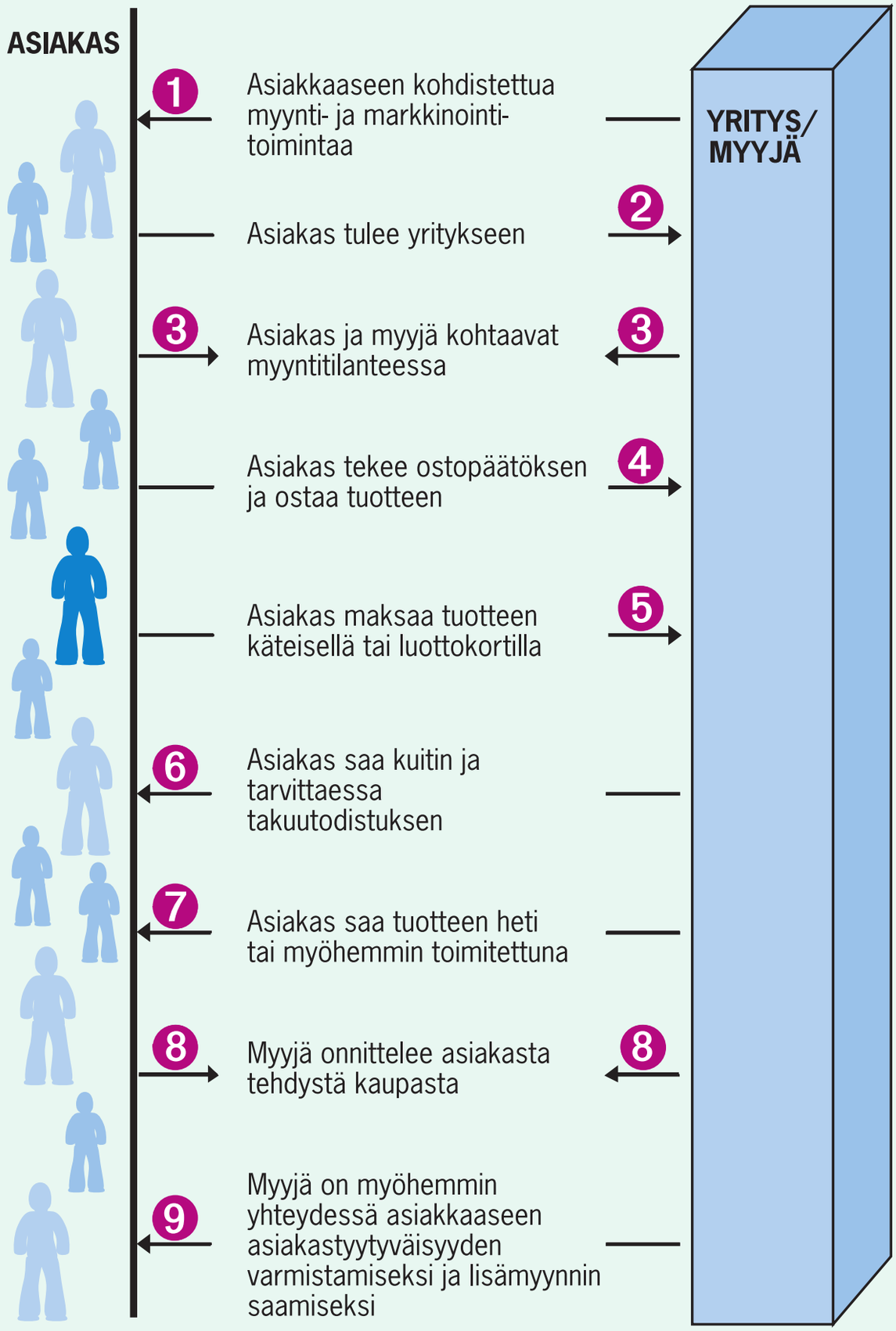
EMC:ssä lähdettiin liikkeelle mopoasiakkaista, minkä jälkeen siirryttiin hiljalleen kasvavan kysynnän mukana myös moottoripyöriin ja niihin liittyviin varaosiin ja tarvikkeisiin. Yrityksen asiakaskunta on jakaantunut moottoripyörä-, mopo-, huolto-, varaosa- ja tukkuasiakkaisiin sekä postimyyntiasiakkaisiin.

1. Pohdi, miksi asiakastietojen kerääminen on tärkeää ja mitä tietoja yritys tarvitsee asiakkaistaan omiin rekistereihinsä. Mitä tietoja yritys saa kerätä asiakkaistaan?

2. Suunnittele ja tee yrityksellesi asiakasrekisteripohja.

Myynnin vaiheet

KULUTTAJA–ASIAKAS – YRITYS



Myynnin aloittaminen

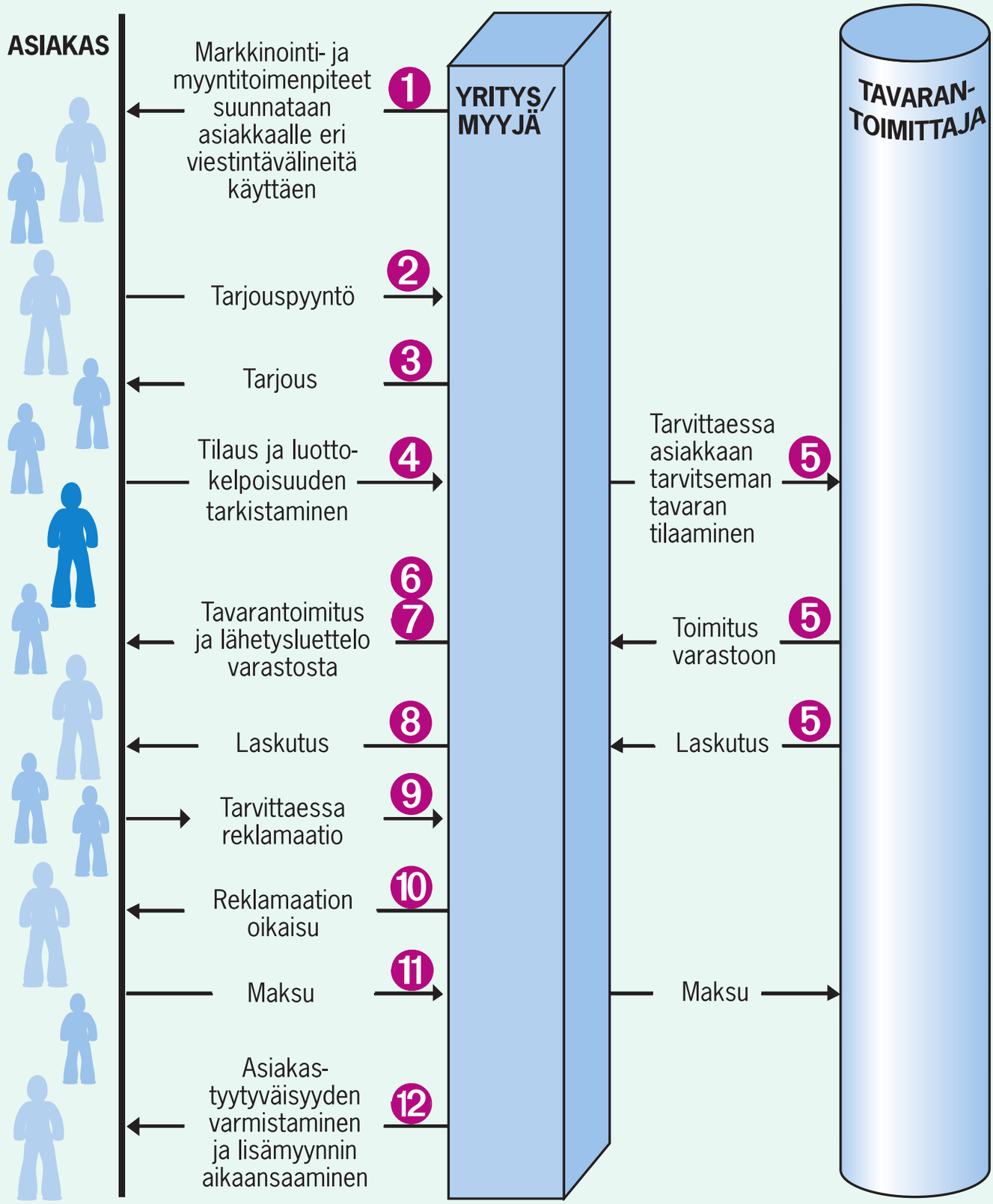
Kun yrittäjä suunnittelee myyntiä, hänen on mietittävä vielä kerran liikeideansa pohjalta, miten myyntiä ja markkinointia ryhdytään toteuttamaan ja miten eri kilpailukeinoja käytetään eri asiakkaiden tavoittamiseen.

Myynnin vaiheet yrityksen ja kuluttaja-asiakkaan välillä voidaan kuvata seuraavasti:

- Yritys tai myyjä lähettää suunnittelemaansa myynti- ja markkinointimateriaalia kohdennetuille asiakasryhmilleen eri viestintävälineillä, kuten televisio-, radio-, lehti-, elokuva- ja verkkomainontana ❶.
- Asiakas tulee yritykseen joko oman tarpeensa tai häneen kohdennettujen markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden perusteella ❷.
- Asiakas ja myyjä kohtaavat yrityksessä vuorovaikutus- tai myyntitilanteessa. Myyjän on pystyttävä muutamassa sekunnissa luomaan myyntityössä tarvittava luottamus häntä itseään ja yritystä kohtaan ❸.
- Asiakas tekee ostopäätöksen ja ostaa tuotteen tai palvelun hyvän myyntityön ja palvelualttiuden perusteella, ellei kyseinen tuote ole sellainen menekkituote, että se menee joka tapauksessa kaupaksi ❹.
- Asiakas maksaa ostamansa tuotteen käteisellä (tai pankkikortilla) tai luottokortilla ❺.
- Asiakas saa ostamastaan tuotteesta kuitin ja tarvittaessa takuutodistuksen ❻.
- Asiakas saa ostamansa tuotteen välittömästi mukaansa kaupasta tai myöhemmin toimitettuna ❼.
- Kaupan päättämisen jälkeen myyjä vielä kiittää asiakasta hyvästä kaupasta ❽.
- Myyjä tai yritys voi olla jälkikäteen yhteydessä asiakkaaseen lisämyynnin aikaansaamiseksi ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi, varsinkin jos kyse on tavallista kalliimmista kestokulutustuotteista ❾.

Myynnin vaiheet

YRITYS – YRITYS – TAVARANTOIMITTAJA



Myynnin vaiheita yritysten välisessä kaupassa voidaan kuvata seuraavasti:

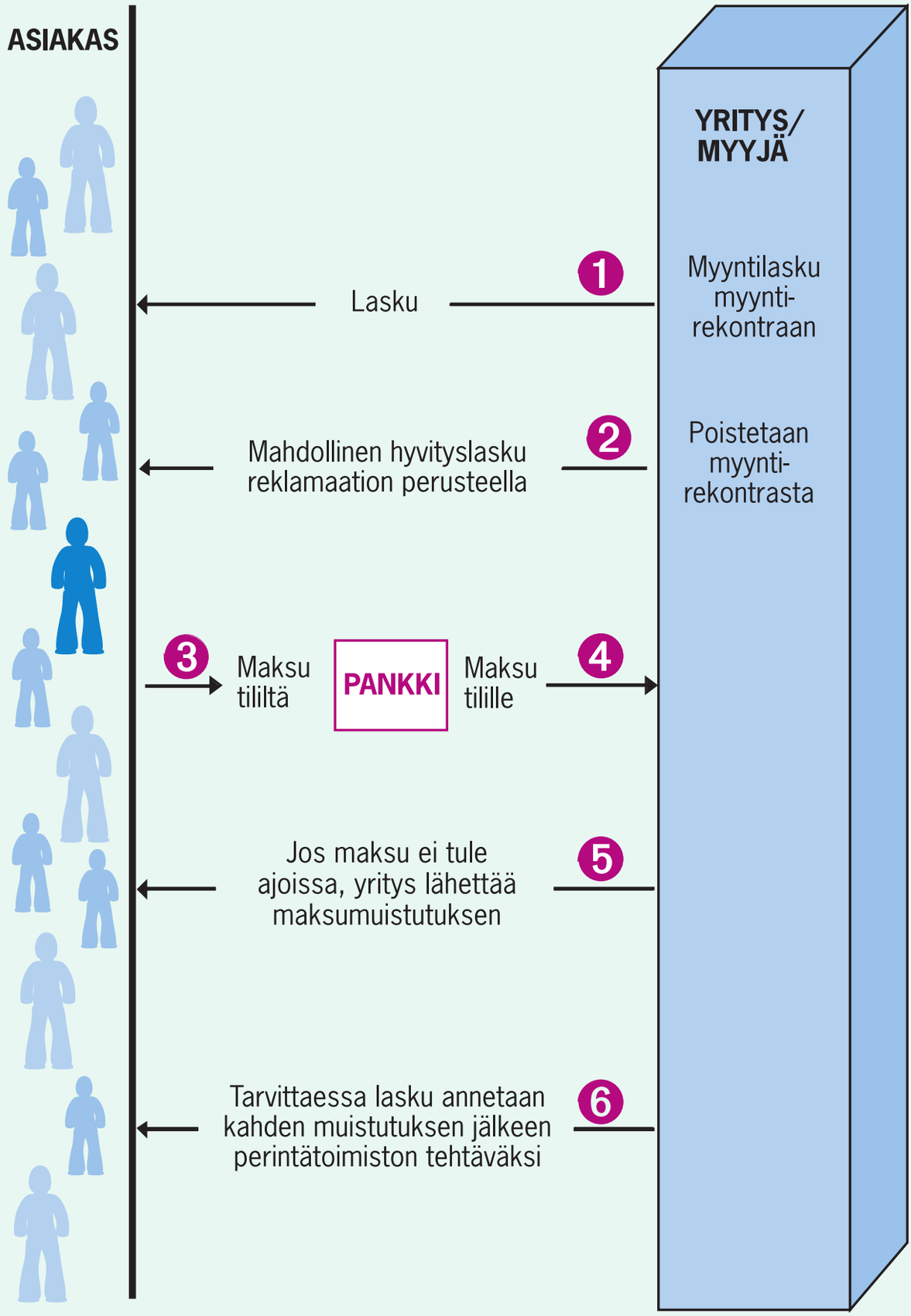
- Myyjä lähettää suunnittelemaansa markkinointimateriaalia kohdennetuille asiakasryhmilleen eri viestintävälineillä ❶.
- Asiakkaalta saadaan tarjouspyyntö, jonka pohjalta yritys tekee asiakkaalle tarjouksen ❷.
- Myyjä tekee tarjouspyynnön perusteella asiakkaalle tarjouksen ❸. Asiakas voi myös lähettää tarjouksesta vastatarjouksen, joka käsitellään uudelleen.
- Myyjä saa asiakkaalta tarjouksen perusteella tilauksen, joka on sopimus kaupasta ❹. Myyjä tarkistaa myös asiakkaan luottokelpoisuuden. Jos asiakkaalla on maksuhäiriöitä, yrityksen on ratkaistava, kuinka asiakkaaseen suhtaudutaan. Tarpeen mukaan yritys voi turvautua tavaran ennakkomaksuun tai jälkivaatimuksella toteutettavaan tavarantoimitukseen. Asiakkaan tekemä tilaus voidaan vahvistaa tilausvahvistuksella. Kun myyjä näkee päätteeltään, että tuotetta on varastossa, hän pystyy toimittamaan asiakkaan tilauksen.
- Ellei tuotetta ole varastossa asiakasta varten, myyjä tekee tilauksen tavarantoimittajalle, jolloin tavarantoimittajalta saadaan tuote myyjän varastoon). Jos myyjän tekemä tilaus ja lähetysluettelo ovat kunnossa, tuotteet siirretään myyjän varastohallintajärjestelmään ja samalla tavarantoimittaja lähettää laskun ❺.
- Myyjä toimittaa tuotteen sopimuksen ja toimitusehtojen mukaisesti asiakkaalle tai asiakkaan varastoon. Tuotteiden toimittamisen yhteydessä toimitetaan lähetysluettelo, jota asiakas vertaa tekemäänsä tilaukseen. ❻ ja ❼.
- Myyjä laskuttaa asiakasta ❽.
- Jos lähetysluettelon tiedot poikkeavat toimituksesta, asiakkaalta tulee reklamaatio (valitus) myyjälle, jolloin myyjä korjaa toimituksen vastaamaan tilausta ❾ ja ❿.
- Asiakas maksaa saamansa laskun eräpäivään mennessä ⓫.
- Yritys on jälkikäteen yhteydessä asiakkaaseen lisämyynnin aikaansaamiseksi ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi ⓬.

Tarjous sisältää yrityksen yhteystiedot, tarjouksen voimassaoloajan, tuotteen nimen, tuotenumeron ja -koon hintoineen, arvonlisäveron osuuden hinnasta, kappalemäärän, toimitusehdot, maksuehdot ja tarjouksen ehdot.

Yritysten välistä kaupankäyntiä kutsutaan "business to business" (B-to-B, B2B) -kaupaksi. Siinä toinen yritys tarjoaa toiselle yritykselle palveluja tai tuotteita. Business to business -kaupassa ostajana toimii joko yritys tai jokin muu organisaatio.

Laskutuksen vaiheet

YRITYS – YRITYS



Laskutuksen vaiheet yritysten välisessä kaupassa:

- Myyjä lähettää tilauksen perusteella laskun asiakkaalle. Laskuun on merkitty muun muassa tuotteen määrä, hinta, mahdolliset alennukset, maksuaika, eräpäivä, viivästyskorko ja pankkiyhteys ❶.
- Mahdollisen reklamaation takia yritys voi joutua tekemään asiakkaalle hyvityslaskun ❷.
- Asiakas maksaa saamansa laskun ja vähentää mahdollisen hyvityslaskun summan muusta laskustaan ❸.
- Myyjä saa maksun pankkitililleen ja kirjaa laskun maksetuksi myyntireskontrasta. Tämän voi hoitaa yrittäjä itse, hänen työntekijänsä tai tilitoimisto ❹.
- Ellei asiakas maksa laskuaan sovittuna aikana, yritys lähettää maksumuistutuksen ja pahimmassa tapauksessa antaa sen perintätoimiston hoidettavaksi. Mahdolliset lopullisesti saamatta jääneet suoritukset kirjataan luottotappioihin ❺ ja ❻.

Reskontra tarkoittaa avoinna olevien myynti- ja ostolaskujen seurantaluetteloa. Yritys tallettaa reskontraluetteloihin yritykseen saapuvat ostolaskut ja yrityksestä asiakkaille lähetetyt myyntilaskut. Reskontran avulla seurataan, että ostolaskut tulevat eräpäivänä maksetuksi ja että myyntisaamisista saadaan suoritukset.

1. Pohdi, miten yrityksesi aloittaa myynnin muille yrityksille tai suoraan loppukäyttäjille.
2. Mitä yrityksessä on oltava valmiina, ja mitä on tehtävä ennen myynnin aloittamista?
3. Mitä kustannuksia aiheutuu myynnin aloittamisesta?
4. Mitä tapoja voit käyttää, kun viestit yrityksestäsi ja tuotteitasi?
5. Miten kuluttajansuoja on huomioitava myynti- ja asiakaspalvelussa (tuotteissa, markkinoinnissa ja ilmoitusmainonnassa)?

Myyntitulojen ja markkinointikustannusten arviointi ja seuranta

Budjettikausi on tietyn ajanjakson toimintasuunnitelma.

Myynti- ja markkinointibudjetti on yrityksen toimintaa varten laadittu myynnin ja markkinoinnin kappale- tai rahamääräinen toimintasuunnitelma. Budjettikausi tarkoittaa sitä, että toimintasuunnitelma on suunniteltu toteutettavaksi tiettynä aikajaksona, esimerkiksi kalenterivuodeksi. Budjetin suunnittelussa yritys tunnistaa erilaisia vaihtoehtoja ja voi tehdä samalla tuotteitaan ja palveluitaan koskevia valintoja. Budjetista yritys näkee tarvittavat tunnusluvut ja niiden vaikutuksen toiminnan tulokseen. Budjettien seurannalla pyritään varmistamaan, että yritys tekee sovittuja asioita, pysyy toiminnassa ja kilpailussa mukana ja tuottaa voittoa.

Myyntibudjetti

Volyymimääräinen myyntitavoite on esimerkiksi kappaleina, kiloina tai pakkeina ilmaistava myyntitavoite.

Rahamääräinen myyntitavoite on käytettävässä rahayksikössä eli euroina ilmaistava myyntitavoite.

Budjetointi aloitetaan lähes aina myyntibudjetin laatimisesta. Myyntibudjetti vaikuttaa markkinointi-, osto-, varasto- ja rahoitusbudjettiin. Lisäksi myyntibudjettiin asetetaan yrityksen myyntitavoite, joka voi olla raha- tai volyymimääräinen tai näiden yhdistelmä.

Myyntiennuste pyritään arvioimaan mahdollisimman tarkasti muun muassa laadittujen markkinaselvitysten perusteella. Pienillä yrityksillä ei usein ole varaa teettää markkinaselvityksiä. Tällöin myyntiennuste perustuu yrittäjän omaan arvioon. Budjettia laadittaessa on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että myyntibudjetti kannattaa laatia mieluummin hieman liian pieneksi kuin liian suureksi.

Budjetti voidaan laatia esimerkiksi tuotteittain, myyntialueittain tai asiakkaittain. Myyntibudjetti on hyvä laatia sekä kappale- että rahamääräisenä. Kappalemääräisestä budjetista laaditaan rahamääräinen tuotteiden tai palvelun hinnoittelun avulla.

Kun myyntibudjettia laaditaan ensimmäisen kerran, tuotteiden aiheuttamat kustannukset eivät ehkä ole selvillä, jolloin muun muassa katetuottotavoitetta hinnoittelua varten ei vielä tiedetä. Ensi vaiheessa tuotteiden hinnoittelun perusteena voidaan käyttää toimialalla vallitsevaa yleistä myyntikatetasoa. Toinen vaihtoehto on tarkastel-

la markkinoilla olevien vastaavien tuotteiden hintoja ja aloittaa myyntibudjetin tekeminen niiden mukaisesti. Myyntibudjettia tarkistetaan vielä sen jälkeen, kun yritystoiminnasta aiheutuvat kiinteät ja muuttuvat kustannukset on selvitetty.

Yritys, jolla on useita toimipisteitä tai osastoja, voi laatia melko tarkat budjetit, joita seurataan erilaisilla taloushallinnon ja varastoinnin seurantajärjestelmillä. Toisaalta budjeteista voidaan hivenen poiketa, kun toimintaympäristöä tutkitaan kaiken aikaa. Varsinkin markkinointibudjetista poiketaan ehkä enemmän kuin muista, koska markkinat ovat herkät ja omien tuotteiden kysyntää pitää pystyä kasvattamaan markkinoinnilla sesongin aikana. Myyntibudjetit voidaan laatia osastoittain tai toimipisteittäin ja niiden sisällä budjetti voidaan vielä jakaa esimerkiksi tuoteryhmiin ja vielä niiden sisällä tuotteisiin.

Parturi–kampaamon myyntibudjetti muodostuu asiakasmääristä ja asiakkaille tehtävistä palveluista. Asiakkaita käy viikossa yhteensä 30. Heistä 15 on naisia, 10 miehiä ja 5 lapsia. Naisille tehdään yleensä kalliimpia toimenpiteitä, joiden keskihinta ilman arvonlisäveroa on noin 80 euroa asiakasta kohden. Lasten ja miesten hiustenleikkuusta saadaan keskimäärin 25 euroa asiakasta kohden. Näiden lukujen avulla voidaan laskea viikko–, kuukausi– ja vuosimyynti.

Myyntibudjetti voidaan aluksi laatia esimerkiksi kuukauden tai kolmen kuukauden jaksoille. Lyhyen ajanjakson perusteella voidaan muodostaa vuosimyynnin ennuste. Jos tiedetään, että vuoden aikana myyntilukuihin tulee kausivaihteluita, ne pitää huomioida ennustetta laadittaessa.

Esimerkki myyntibudjetista:

	Kuukaudet								**Vuosi**
	Tammi–maalis		Huhti–kesä		Heinä–syys		Loka–joulu		Vuosi yhteensä
Tuote tai palvelu	kpl	€, yht.	kpl	€, yht.	kpl	€, yht.	kpl	€, yht.	
Tuote A	3	18 000	12	72 000	10	60 000	5	30 000	180 000
Tuote B	10	5 500	25	13 750	20	11 000	10	5 500	35 750
Tuote C	30	2 700	100	9 000	60	5 400	30	2 700	19 800
Palvelu	10	250	50	1 250	50	1 250	10	250	3 000
Kauden tuotot		**26 450***		96 000		77 650		38 450	**238 550***

* Myyntien koko vuoden yhteissumma siirretään tulosbudjettiin kohtaan 1 Myyntituotot. Ensimmäisen kauden myyntien yhteissumma jakaantuu rahoitusbudjettiin kohtaan 2 a Käteismyynnit.

Myyntibudjetti kuuluu yrityksen osabudjetteihin, joista kootaan tulosbudjetti esimerkiksi ensimmäisen toimintavuoden ajalle. Osabudjetit laaditaan arvonlisäverottomilla summilla. Myyntien euromääräinen yhteissumma siirretään tulosbudjetin kohtaan liikevaihto eli myyntituotot.

Seurannassa on tärkeää selvittää erojen syyt.

Myynnin seuranta voidaan aloittaa heti, kun toiminta lähtee käyntiin. Yritykset seuraavat myynnin kehittymistä ja toteutumista hyvin tarkasti. Suuremmissa kauppaliikkeissä laaditaan jopa päiväkohtaisia myyntitavoitteita ja henkilökunta raportoi niiden toteutumisesta ja selvittää mahdolliset budjettierot. Pienet yritykset yleensä seuraavat myyntibudjettien toteutumista kuukausittain. Toteutuneen ja budjetoidun väliset erot lasketaan euroina ja prosentteina. Syntyneiden erojen syyt pyritään selvittämään ja niihin pyritään heti vaikuttamaan, jotta seuraavan kuukauden myyntitavoite toteutuisi suunnitelmien mukaisesti.

1. Laske aikaisempien tietojen perusteella yrityksesi tuotteiden tai palveluiden menekki ja laadi niistä myyntibudjetti.

2. a. Kuinka paljon yrityksesi tuotteita tai palveluita myydään esimerkiksi päivässä, viikossa tai kuukaudessa ja mihin hintaan niitä myydään?

   b. Minkälaisia alennuksia tuotteista tai palveluista annetaan?

Markkinointibudjetti

Markkinointibudjetin avulla yritys suunnittelee markkinointinsa rahantarpeen. Markkinointibudjetissa huomioidaan kaikki markkinoinnista syntyvät kustannukset. Kustannuksia syntyy muun muassa markkinointihenkilöstön palkka- ja matkakustannuksista, myynnin edistämisen kustannuksista (edustaminen, liikelahjat, tuote-esittelyt, messut jne.) ja erilaisten mainosmateriaalien suunnittelusta ja mainospaikkamaksuista.

Aloittamisvaiheessa yritys tarvitsee voimakasta markkinointia, joten myös markkinointikustannukset ovat suurimmat yritystoiminnan alkuvaiheessa. Kun yritys tulee huomatuksi ja saa asiakkaita, sen maksullisen markkinoinnin tarve saattaa pienentyä.

Pienet palvelualoilla toimivat yritykset markkinoivat itseään muun muassa lehti-ilmoituksilla ja internetin yritysluetteloissa. Suuri osa pienistäkin yrityksistä pitää yllä internetsivuja, joiden kautta asiakkaiden on helppo löytää yritys ja sen tarjoamat palvelut. Esimerkiksi monella konditorialla on omat internetsivut, joilla on kuvia yrityksen valmistamista tuotteista, kuten kakuista, leivoksista ja pitopalvelutilaisuuksista.

Esimerkki rahamääräisestä markkinointibudjetista:

Markkinointi-kanava	**Kuukaudet**				**Vuosi**
	Tammi–maalis	Huhti–kesä	Heinä–syys	Loka–joulu	Vuosi yhteensä
Toimialaan liittyvä lehti	500	500	500	500	2 000
Tapahtumat	500	5 000	0	0	5 500
Radio X	500	500	0	0	1 000
Internetsivut	3 000	1 000	1 000	1 000	6 000
Sosiaalinen media	200	200	200	500	1 100
Kauden markkinointi-kustannukset yhteensä	**4 700***	7 200	1 700	2 000	**15 600***

* Markkinointikustannusten koko vuoden yhteissumma siirretään tulosbudjettiin kohtaan 5 c Markkinointikustannukset. Ensimmäisen kauden yhteissumma jakaantuu rahoitusbudjettiin kohtaan 4 c.

Yritys voi markkinoida itseään muun muassa osallistumalla alaan liittyville messuille, alueellisella TV-mainonnalla ja julkaisemalla mainoslehtisiä ja tuoteryhmäkuvastoja joko paperisena tai sähköisenä versiona muun muassa sosiaalisen median kautta.

Markkinointibudjetin seuranta toteutetaan vertaamalla markkinointiin budjetoitujen ja toteutuneiden kustannusten eroja. Joskus yritys saattaa olettaa, että markkinointiin ei juuri kulu rahaa ja budjetti on tehty kovin pieneksi. Toteutuneet kustannukset voivat kuitenkin yllättää. Tällöin markkinointibudjettia on hyvä tarkistaa ja miettiä, mitkä ovat ne markkinointikanavat, jotka ovat tehokkaimmat asiakasmäärän ja myynnin lisäämiseksi.

Markkinointibudjetin avulla yritys seuraa, kuinka paljon se on sijoittanut markkinointiin ja kuinka paljon markkinoinnin avulla saadaan myyntituottoja. Markkinoiden vaikutuksia seuraamalla yritys näkee myyntituottojen toteumastaan, onko markkinointi onnistunut. Tämä seuranta voidaan mitata esimerkiksi siten, että verrataan asiakasmäärää tai myyntituottoja ennen markkinointikampanjaa asiakasmäärään tai myyntiin markkinoinnin jälkeen. Seurantajakso on tällaisessa tapauksessa markkinointikampanjan pituinen.

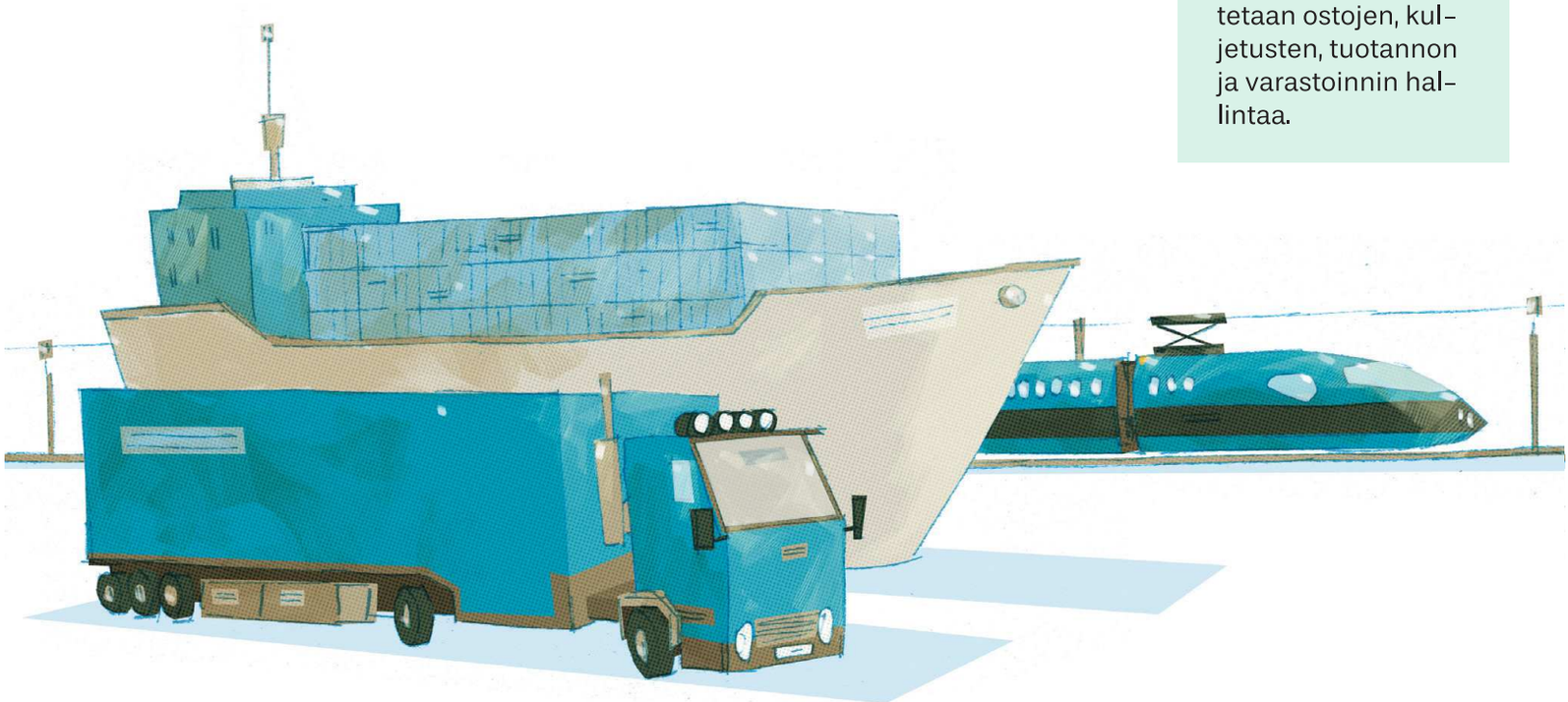
Markkinoinnin vaikuttavuutta voidaan seurata asiakaskyselyn avulla.

1. Mieti, millaisia markkinointikustannuksia yrityksesi tuotteiden tai palveluiden markkinoille vieminen vaatii. Laadi näistä suunnitelmista markkinointibudjetti.

Yrityksen logistiikka

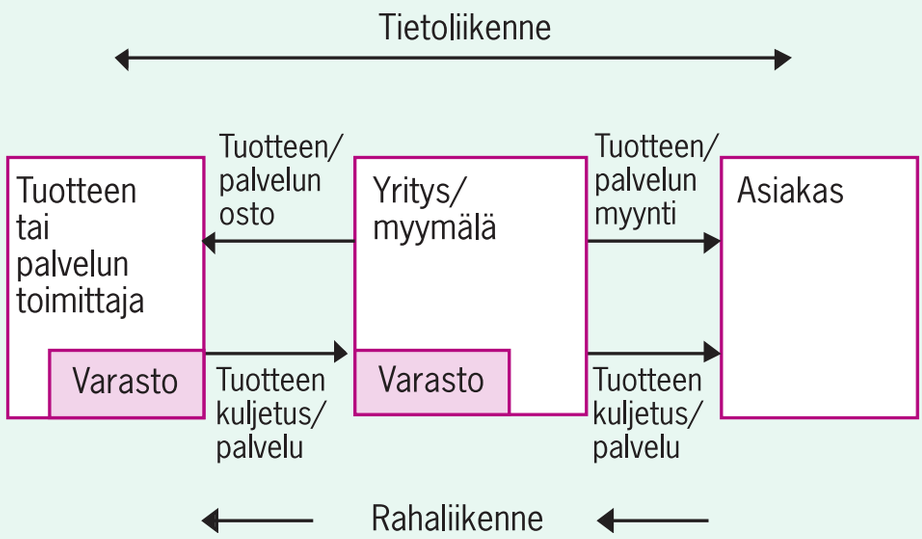
Logistiikka on yksi yrityksen keskeisiä menestystekijöitä, ja se on vanhastaan jaettu kolmeen alueeseen: ostotoimintoihin, varastointiin ja kuljetuksiin. Näiden välillä kulkee myös tietoja, joiden hoitaminen vaatii tuotannon, raaka-aineiden, jakelun, palvelujen, informaatio- ja

Logistiikalla on monenlaisia määritelmiä. Tässä kirjassa logistiikalla tarkoitetaan ostojen, kuljetusten, tuotannon ja varastoinnin hallintaa.



rahaliikenteen välistä osaamista. Logistiikan tavoitteena on toimittaa oikeat tavarat oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan, mutta sen merkitys vaihtelee yrityksen toimialan mukaan.

Logistiikka-käsitteeseen kuuluu myös sähköisen kaupankäynnin hallinta, jolloin koko logistiikkaketju ulottuu tavarantoimittajalta loppukäyttäjälle ja päinvastoin. Asiakas tekee sähköisen tilauksen, joka välittyy suoraan tavarantoimittajan omaan tietojärjestelmään, minkä jälkeen tavarantoimittaja toimittaa saadun tiedon perusteella tavaran ja laskun asiakkaalle. Näin säästyy aikaa ja vältytään ylimääräiseltä työltä ja virheiltä. Logistiikkaan liittyvä tieto voidaan välittää paitsi sähköisesti myös paperilla.



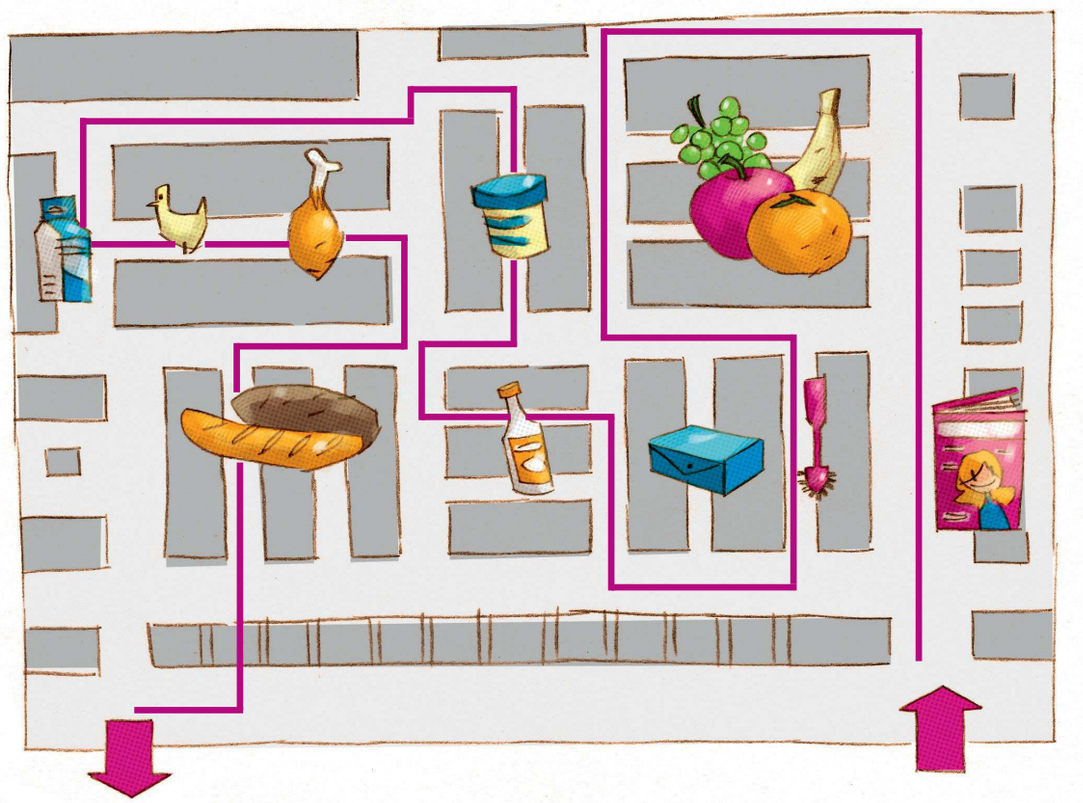
Logistiikkaketju.

Logistiikan toimivuutta mitataan läpimenoajalla, joka kuluu siihen, että tuote tai palvelu kulkee yrityksen eri vaiheiden läpi. Logistiikkaketjun nopeuttaminen ja lyhentäminen parantavat yrityksen palvelukykyä.

Vähittäiskaupan ja palvelualan yrityksissä läpimenoajaksi kutsutaan aikaa, joka kuluu siihen, että tuote saapuu varastoon ja se laitetaan esille ja asiakas saapuu yritykseen, saa siellä tarvitsemansa palvelun ja poistuu yrityksen tiloista (esim. vähittäiskauppa tai kauneushoitola). Yritykset pyrkivät myös rakentamaan myymälänsä asiakaskierron mahdollisimman joustavaksi, jolloin asiakas kerää helposti tarvitsemansa tuotteet tekemänsä ostoskierroksen aikana. Esimerkiksi huonekaluketju IKEA:ssa asiakkaille jaetaan ”reittikartta”.

Tuotantoyrityksessä läpimenoajaksi lasketaan koko tuotantoon kuuluva aika eli raaka-aineen käytöstä lopputuotteen toimitukseen asiakkaalle. Esimerkiksi konepajalla, jossa tehdään öljysäiliöitä, läpimenoaika alkaa teräksen ottamisesta varastosta ja sen muokkaamisesta säiliöksi ja päättyy siihen, että valmiit öljysäiliöt ovat valmiina kuljetettaviksi asiakkaalle.

1. Tutustu jonkin yrityksen toimintatapaan ja logistisiin ratkaisuihin ja sovella siitä yrityksellesi toimiva malli.



Ostot tarkoittavat myytäväksi tarkoitettujen tuotteiden tai valmistettavien tuotteiden raaka-aineiden ostamista.

Yrityksen ostot

Ostaminen lähtee asiakkaiden tarpeista. Asiakkaiden tarpeet taas määrittelevät sen, millaisia tuotteita tai palveluita yrityksen kannattaa tarjota markkinoille. Yrityksen on hankittava raaka-aineet ja myytävät tuotteet sopivalla hinnalla, jotta se voi myydä tuotteen tai palvelun asiakkaalle riittävällä voitolla.

Ostamisen yhteydessä yrittäjä voi helposti tehdä tuotteita, määriä ja ostoajankohtia koskevia virhearviointeja. Jos yritys ostaa tuotteita liian vähän, se menettää rahaa, jos tuotteet loppuvat kesken, kun asiakkaat haluaisivat niitä vielä ostaa. Toisaalta jos kukaan ei osta liikaa hankittuja tuotteita, ne on myytävä alennuksella tai pantava kierrätykseen.

Ostojen suunnittelu

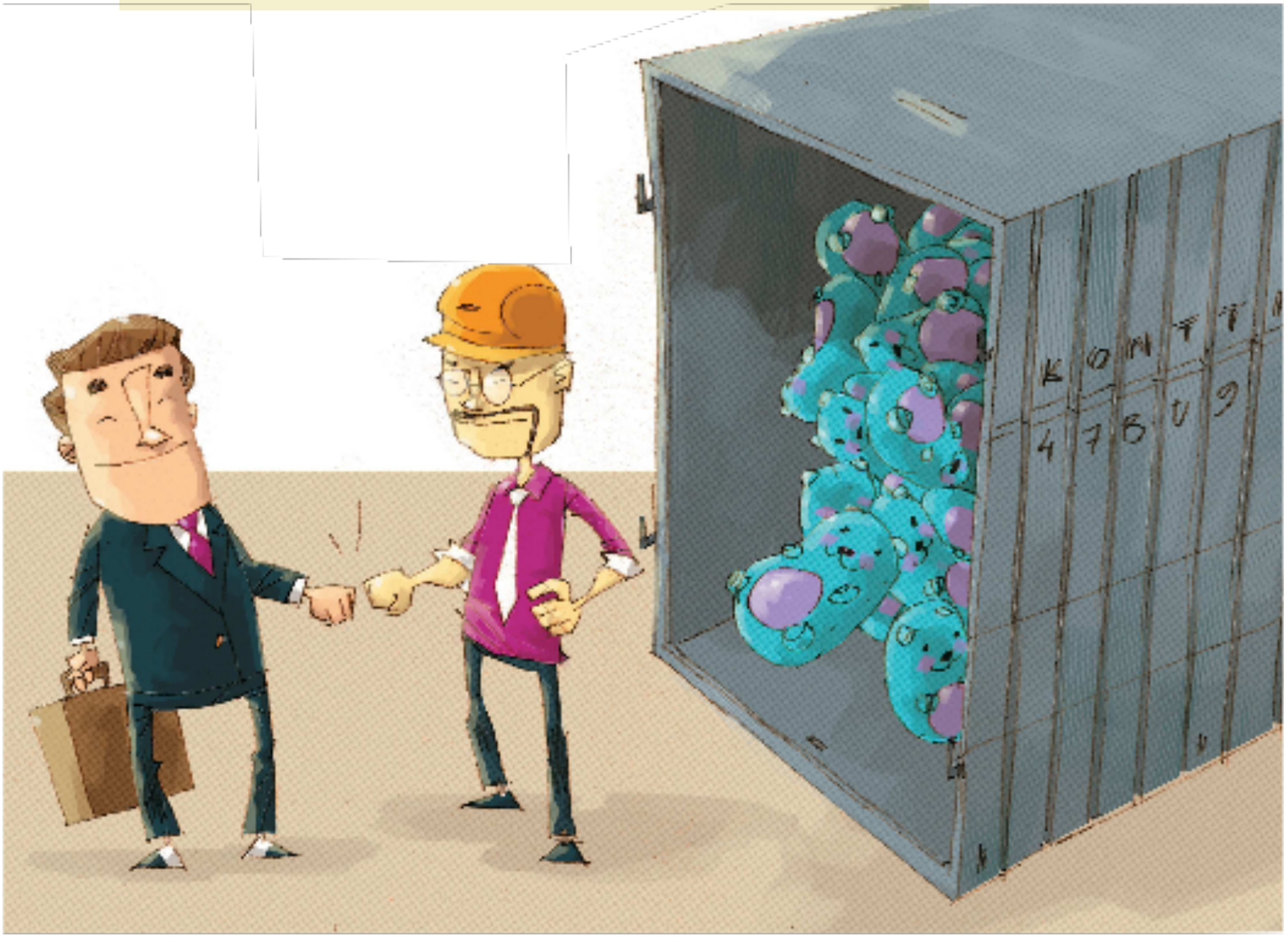
Yrityksen on suunniteltava, mitä, mistä ja miten, millä hinnalla, millaisia määriä ja milloin se ostaa ja millaisia laatuvaatimuksia se asettaa tuotteille. Lisäksi ostoja suunniteltaessa yrityksen on hyvä tuntea markkinoilla käytössä olevat maksu- ja toimitusehdot.

Aloittava yritys ostaa tarvitsemansa tuotteet itsenäisesti, ellei se kuuluu johonkin kauppaketjuun. Hallitsemalla ostettavien tuotteiden määrää yrittäjä vaikuttaa oman yrityksensä kannattavuuteen.

Yrityksen kannattaa ostaa joitakin tuote-eriä useilta tavarantoimittajilta, koska siten on mahdollista pysyä selvillä raaka-aineiden ja tuotteiden hinnoista. Samalla yritys voi varmistaa, ettei se ole yhden tavarantoimittajan varassa. Yksi tavarantoimittajien keskeisimpiä vaatimuksia on yrittäjän tai yrityksen henkilökunnan perehdyttäminen uusiin tuotteisiin.

Varastointikustannukset muodostuvat tuotteiden erilaisista varastointitarpeista (esim. sisä- tai ulkosäilytys) ja tuotteiden lukumäärästä.

EMC ostaa noin 70 prosenttia tuotteistaan edellisten vuosien budjettien ja menneen kauden myynnin pohjalta. Loput 30 prosenttia ostoista perustuu omaan aikaisempaan kokemukseen ja muiden ulkoisten tekijöiden ennakointiin.

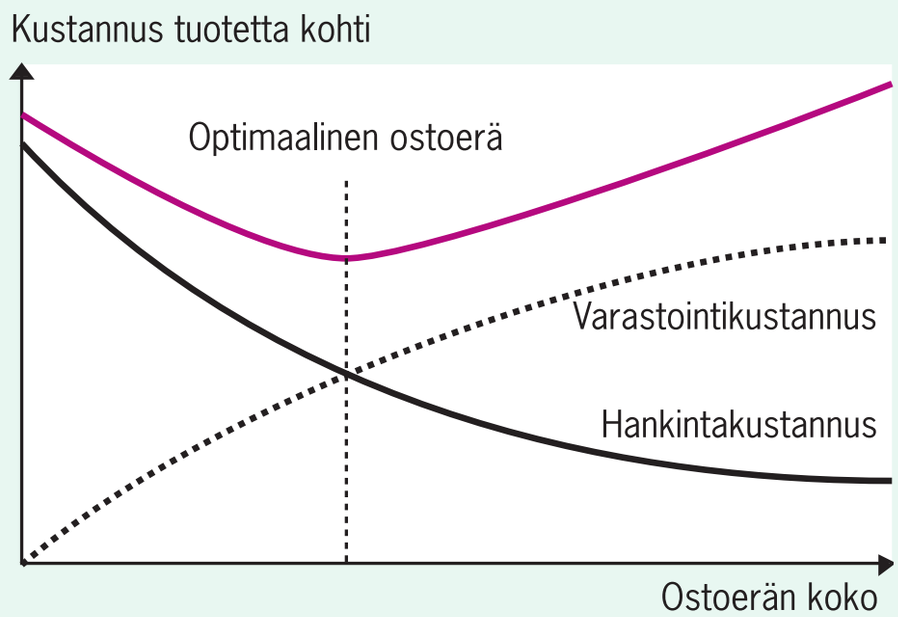


Optimaalinen ostoerä on sellainen ostoerä, jossa tuotteiden tilaus- ja varastointikustannukset ovat yhteensä mahdollisimman pienet.

Optimaalinen ostoerä

Kun yritys ostaa tuotteita varastoon, se joutuu miettimään, millainen on sen toiminnan kannalta optimaalinen ostoerä. Tavoitteena on, että yrityksen tavaroiden ostoerän kokonaiskustannukset ovat mahdollisimman pienet. Kokonaiskustannukset syntyvät varastointi- ja hankintakustannuksista. Ostoerää voidaan tarpeen mukaan kasvattaa varautumalla johonkin tulevaan sesonkiin tai tapahtumaan.

Pienen varaston ylläpitäminen pakottaa yrityksen ostamaan tavaroita pieninä erinä, mikä kasvattaa kuljetuskustannuksia ja samalla kokonaiskustannuksia. Vastaavasti isoja eriä ostettaessa varastointikustannukset kasvavat, vaikka ostoerän tilauskustannukset yhtä tuotetta kohti ovat pienemmät.



Optimaalinen ostoerä.

Varastossa olevaan tavaran määrään liittyy seuraavia ongelmia:

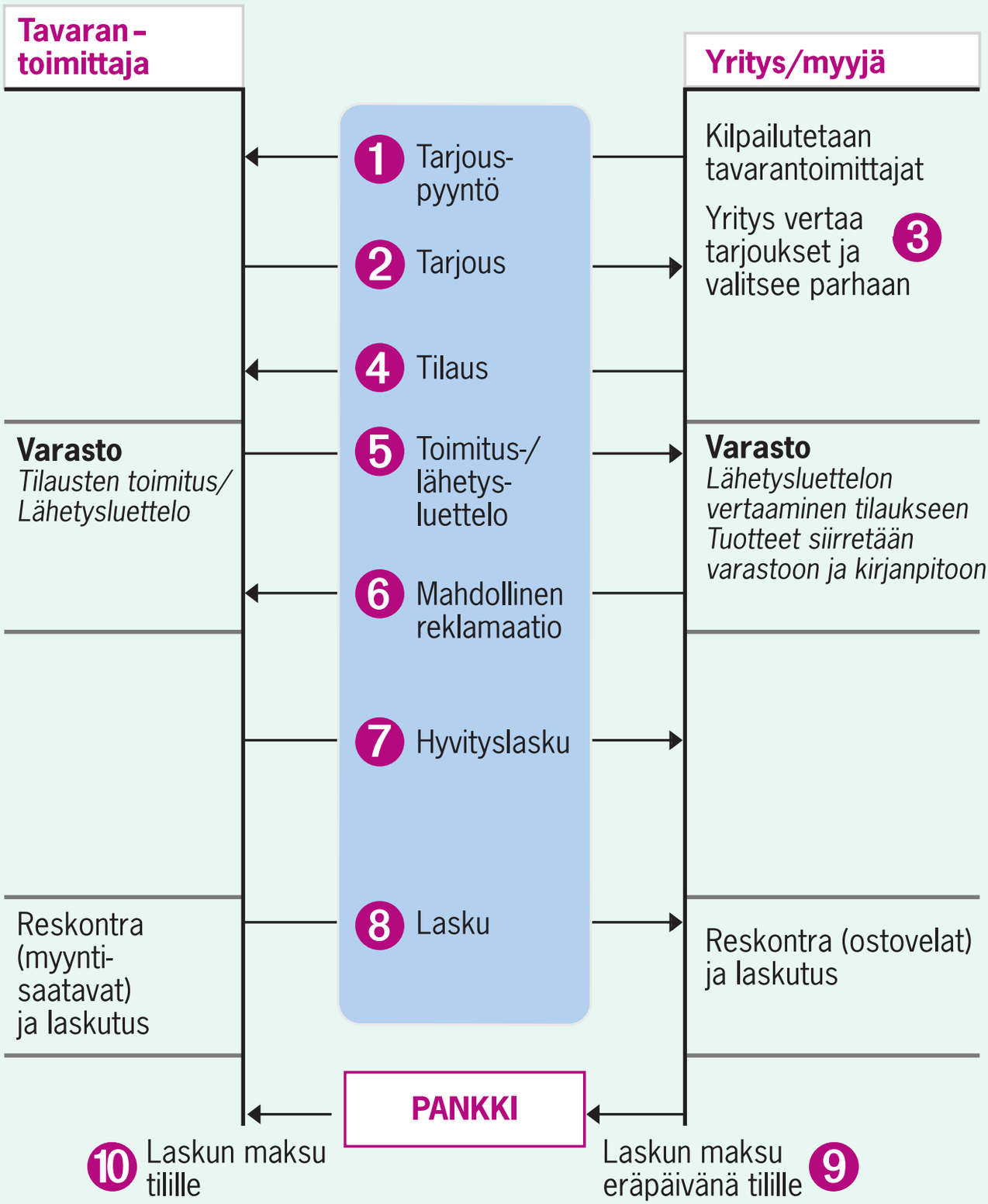
- Jos yrityksen tavaravarasto kasvaa liian suureksi kysyntään nähden, siihen jää kiinni yrityksen rahaa, joka muutoin olisi käytössä tehokkaammin jossain muualla.
- Jos yrityksellä on varastossaan turhaa tavaraa, jota ei saada myydyksi, yritys menettää rahaa, koska rahaa on sitoutuneena varastoituun tavaraan.
- Jos yrityksen tavaravarasto on liian pieni, se menettää rahaa, koska sillä ei ole myytävää.

1. Pohdi, mitä tuotteita tai palveluita yrityksesi pitää ostaa ja mistä yrityksesi ne ostaa.
2. Millaiset ovat ostomäärät ja ostettavien tuotteiden tai palveluiden hinnat?

Vaateliike joutuu ostamaan tuotteet myyntiä varten varastoon pääosin ennakko-ostoina talven aikana seuraavaa sesonkia varten. Kevään säällä on suuri vaikutus tuotteiden menekkiin. Liike joutuu kuitenkin varautumaan menekkiin kauniin kevään myötä ostamalla jonkin verran tuotteita yli ennakoidun myynnin mahdollisen lisämyynnin vuoksi. Liikkeen on suunniteltava ostonsa tarkasti, sillä yksikin huono suunnittelematon ostokerta voi saada sen talouden huonoon kuntoon. Myös varaston ja myynnin on oltava tasapainossa. Ostamisessa hyödynnetään tilinpäätöksestä laskettuja tunnuslukuja.

Ostotoiminnan vaiheet

TAVARANTOIMITTAJA – YRITYS



- Myyjä pyytää tarjouksia useilta tavarantoimittajilta ❶.
- Tavarantoimittajat lähettävät tarjouksensa ❷.
- Myyjä vertailee saamiaan tarjouksia toisiinsa ja valitsee niistä itselleen parhaan vaihtoehdon. Vertailukriteereinä voivat olla muun muassa tavaran laatuominaisuudet, maksuehdot, hinta suhteessa laatuun (edullisuus), saatavat alennukset, selvitys toimitusvarmuudesta, toimitusaika, joustavuus, saatavuus ja mahdolliset tukipalvelut (tuotetuki, markkinointimateriaali yms.) ❸ ja ❹.
- Myyjä valitsee sellaiset tavarantoimittajat tai alihankkijat, joiden tuotteilla on parhaimmat laatuominaisuudet, maksuehdot, hinnat ja alennukset ja hyvä toimitusvarmuus, toimitusnopeus, joustavuus, saatavuus ja tukipalvelut. Valittujen tavarantoimittajien kanssa pyritään pitkäaikaisiin sopimuksiin, kuten vuosisopimuksiin. Vuosisopimusten perusteella tehdään tilaukset ❸ ja ❹.
- Tavarantoimittaja toimittaa tuotteet yritykselle sopimuksen ja toimitusehtojen mukaisesti. Toimitukseen liitetään lähetysluettelo, jota myyjä vertaa tilaukseen. Jos toimitus on tilauksen mukainen, toimenpiteitä (reklamointia) ei tarvita ja myyjä kirjaa tuotteet saapuneeksi varastoon. Jos toimituksessa on virhe, siitä lähetetään asianmukainen reklamaatio ja tavarantoimittaja lähettää hyvityslaskun ❺, ❻ ja ❼.
- Myyjä saa tavarantoimittajalta tai alihankkijalta laskun (joka menee myyjän ostoreskontraan) ja maksaa sen eräpäivänä pankkitililtään ❽ ja ❾.
- Tavarantoimittaja saa maksun pankkitililleen ❿.

Ostokustannusten arviointi ja seuranta

Ostamisessa on tärkeää suunnitella ostojen määrä ja ajankohta tekemällä ostobudjetti, joka rakentuu suoraan myyntibudjetin pohjalle. Myynti on budjetoitu viikoittaisen tai kuukausittaisen myytävän tuotemäärän tai palvelun mukaan, joten yrityksen on tehtävä ostonsa niin, että tuotetta ja palvelua on sopivasti saatavilla kysynnän mukaan.

Ostobudjetti voidaan laatia, kun kappalemääräinen myyntibudjetti on selvillä. Myyntibudjetti määrää, kuinka paljon ja milloin yrityksen mitäkin tuotetta pitäisi hankkia. Tuotteiden ja raaka-aineiden hintoja kannattaa tarkkailla, koska sen avulla voi pohtia, milloin ja millaisissa ostoerissä tuotteet on edullisinta ostaa yritykseen. Ostobudjetti laaditaan samalla periaatteella kuin myyntibudjetti.

Esimerkki ostobudjetista kappale- ja rahamääräisenä. Tässä esimerkissä varastoon ei jää tuotteita vaan ostot ovat yhtä suuret kuin myynnitkin.

	Kuukaudet								**Vuosi**
	Tammi–maalis		Huhti–kesä		Heinä–syys		Loka–joulu		Vuosi yhteensä
Tuote tai palvelu	kpl	€, yht.	kpl	€, yht.	kpl	€, yht.	kpl	€, yht.	
Tuote A	3	7 500	12	30 000	10	25 000	5	12 500	75 000
Tuote B	10	2 750	25	6 875	20	12 500	10	2 750	24 875
Tuote C	30	1 350	100	4 500	60	2 700	30	1 350	9 900
Palvelu	10	125	50	625	50	625	10	125	1 500
Kauden ostot yhteensä		**11 725***		42 000		40 825		16 725	**111 275***

*Ostojen koko vuoden yhteismäärä siirretään tulosbudjettiin kohtaan 2 Muuttuvat kustannukset. Ensimmäisen kauden yhteissumma jakaantuu rahoitusbudjettiin (helmi- ja maaliskuu) kohtaan 3 a Tavaraostot käteisellä.

Ostobudjetin toteutumista seurataan samaan tapaan kuin muidenkin osabudjettien. Toteutuneiden ostojen kappale- ja euromääriä verrataan budjetin lukuihin. Jos esimerkiksi ostohinnat kappaleelta ovat olleet suuremmat kuin on budjetoitu, voidaan miettiä, voiko ero johtua esimerkiksi odottamattomasta hinnannoususta vai onko yritykseltä jäänyt saamatta käteis- tai paljousalennuksia, joiden se on ajatellut pienentävän kappalemääräistä hintaa. Erot kannattaa selvittää ja niiden syihin kannattaa paneutua huolellisesti, sillä ostoilla on yrityksen kannattavuuteen erittäin suuri vaikutus.

Ostohintojen muutos vaikuttaa yrityksen myyntikatteeseen ja voittoon.

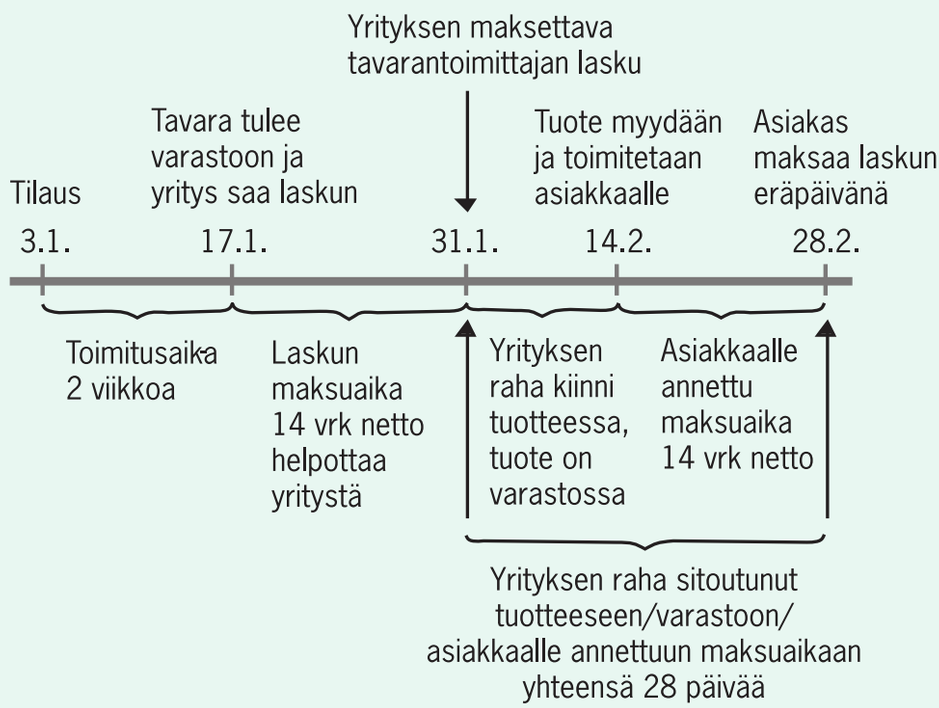
1. Laadi ostobudjetti, josta ilmenevät ostettavat tuotteet ja niiden hinnat sekä niiden hankinta–, toimitus– ja maksuajankohdat.

Ostojen vaikutus kannattavuuteen

Aloitusvaiheessa yritys joutuu todennäköisesti hankkimaan varastonsa (vaihto-omaisuutta) velaksi. Tämä ei aikaa myöten ole huono vaihtoehto, jos tavarantoimittaja myöntää yritykselle luottoa, joka vapauttaa osaltaan yrityksen rahaa muuhun toimintaan.

Yritys voi saada tavarantoimittajalta luottoa eli maksuaikaa esimerkiksi niin, että maksu on suoritettava vasta 7–21 päivän kuluttua tavaran toimittamisesta. Yrityksellä on mahdollisuus tuona aikana myydä tavara, ennen kuin sen itse tarvitsee maksaa ostamansa tavaraerä tavarantoimittajalle. Tässä tapauksessa yritys ei joudu sitomaan omaa rahaansa tavaravarastoon ja sen hankintaan.

Luoton eli maksuajan antaminen ostajalle on aina huono vaihtoehto tavarantoimittajalle, koska tällöin se ei saa heti rahaa myydystä tuotteesta käyttöönsä. Tavarantoimittajalla on oltava omaa rahaa niin paljon, että se pystyy toimimaan koko ajan, vaikka se antaa luottoa asiakkaille. Kauppaa tehdään maksuajoilla, ja ketju jatkuu siten, että yrittäjä myöntää maksuaikaa omille asiakkailleen. Yrityksen saama maksuaika on aina ”ilmaista” luottoa tavarantoimittajalta.

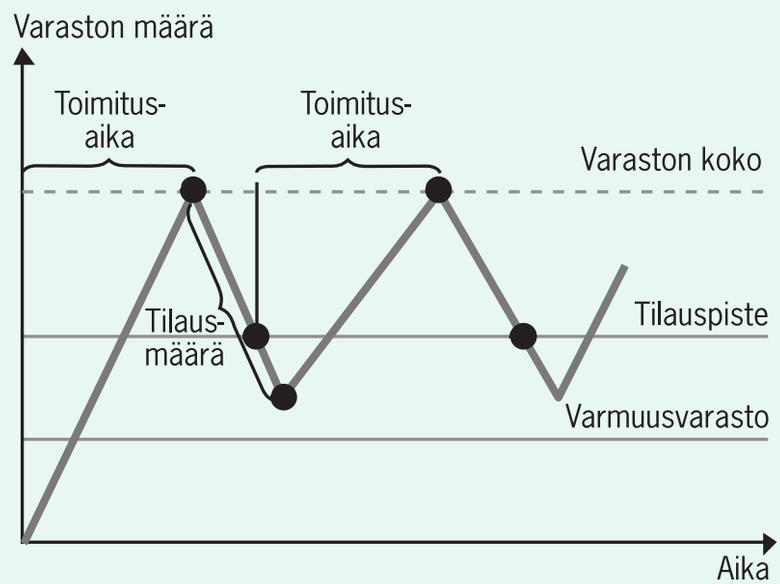


Maksuajan merkitys yrityksen rahoituksen kannalta.

Varasto

Varastointi, myynti ja ostaminen kulkevat käsi kädessä. Myynnin pitää tietää, mitä tuotteita tai raaka-aineita varastossa on ja kuinka paljon niitä on, jotta asiakkaalle voidaan kertoa esimerkiksi tuotteen toi-

JOT-ajattelussa (just on time) minimoidaan varastointitarve, jolloin yrityksessä on oikeaa tuotetta, oikeaan tarpeeseen ja oikeaan aikaan. JOT-ajattelu vaatii selkeän ja tasaisen menekin ja luotettavat tavarantoimittajat. Täsmällinen ja luotettava yhteistyö on kaiken perusta.



Tilausmäärä, tilausajankohta ja varmuusvarasto.

mitusaika. Varastosta saadaan nopeasti tietoa, jos jonkin tuotteen tai raaka-aineen määrä on pudonnut alle halutun varastointimäärän tai tarpeen. Tällöin tuotetta pitää ostaa lisää, jotta myynti ei kärsi ja palvelutaso pysyy hyvänä.

Tilausajankohtaan vaikuttavat tuotteiden toimitusaika ja mahdollinen varmuusvaraston pitäminen. Varmuusvarastolla yritys pyrkii välttämään sen, että tavara loppuu ennen kuin uusi tavarantoimitus saapuu. Käytännössä varmuusvarastona voidaan pitää määrää, joka vastaa noin puolta tavarantoimitusajan myynnistä.

Varaston seuranta

Varastoinnin seurannalla vaikutetaan varastossa olevien tuotteiden määrään ja mahdolliseen hävikkiin, joilla on suuri vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen. Varastoinnin seurannassa käytetään erilaisia seuranta- ja valvontajärjestelmiä, jotka vapauttavat resursseja muihin tehtäviin.

Vähittäiskaupan tuotteiden myyntiajat vaihtelevat. Esimerkiksi maito ja sinappi pilaantuvat eri nopeudella, joten niitä joudutaan päivittäin tarkkailemaan eri tavalla. Maito ei saa hapantua hyllyyn vaan sen pitää kiertää, mutta sinapilla on yleensä pidempi myyntiaika. Tällöin varaston seurannassa puhutaan kahdesta termistä: varaston kiertonopeudesta ja varaston kiertoajasta. Varaston kiertonopeuden laskemiseen tarvitaan keskimääräisen varaston arvo.

Kampaamon varastoon kuuluvat esimerkiksi hiusten värjäyksessä tarvittavat värit ja hapetteet. Kahvila–konditorian varastoa ovat ruoanlaittamisessa ja leivonnassa tarvittavat raaka-aineet sekä muun muassa kahvipavut ja –jauheet, teet ja muut juomissa tarvittavat raaka–aineet ja koristeet sekä leivonnaisten pakkaustarvikkeet.

Keskimääräinen varasto

$$= \frac{\text{alkuvarasto + loppuvarasto}}{2}$$

Varaston kiertonopeus

$$= \frac{\text{vuoden myynti}}{\text{keskimääräinen varaston arvo}}$$

(arvonlisäverottomalla hankintahinnalla)

Kiertoaika

$$= \frac{\text{360 päivää}}{\text{varaston kiertonopeus}}$$

Hävikki

Hävikillä tarkoitetaan kadonneita tai varastettuja tavaroita sekä myyntikelvottomia tuotteita, jotka ovat varastossa tai kaupan hyllyllä. Tavarat on tällöin jo maksettu tai ne joudutaan joka tapauksessa maksamaan tavarantoimittajalle. Esimerkiksi rikkoutuneesta (vaikka käyttökelpoisesta) tuotteesta ei voi pyytää asiakkaalta täyttä hintaa, jolloin kauppias menettää rahaa.

Hävikkiä syntyy seuraavissa toiminnan vaiheissa:

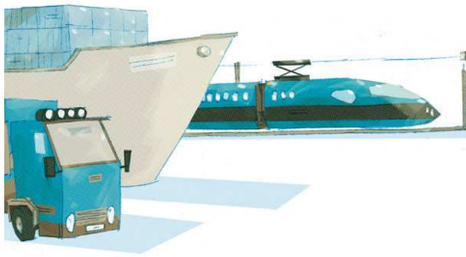
- Tavaraa tilataan liian vähän (samalla kuljetuksella sitä olisi saatu oikeakin määrä).
- Tavaraa tilataan liian paljon, jolloin se ei sovi kuin erikoisjärjestelyin varastoon.
- Tilataan kokonaan väärää tavaraa.
- Toimituserässä olevia virheitä (määrä, laatu tai tuotteiden kunto) ei havaita.
- Käytetään huonoja työvälineitä, varastoidaan tavaraa sopimattomiin paikkoihin. Ei kiinnitetä huomiota tavaroiden hoitoon. Ei valvota varastoa riittävästi ja seisotetaan tuotteita liian kauan varastossa. Asetetaan tuotteita hyllyissä vääriin paikkoihin (ns. näennäishävikki).

Myymälävarkaudet, henkilökunnan ja tavarantoimittajan epärehellisyys ja järjestäytynyt rikollisuus ovat myös yleisiä hävikin lähteitä.

1. Tee taulukkolaskentaohjelmalla yritykselle varastonseuranta-taulukko, ellei käytettävissäsi ole valmista varastonseuranta-ohjelmaa.

Kuljetukset

Myynnin, oston ja varastoinnin yhteydessä on aina huomioitava kuljetukset. Tavaraa kuljetetaan erilaisilla kuljetustavoilla raaka-aineen toimittajalta tavaran valmistajalle ja sieltä tukku- ja vähittäiskauppojen kautta lopulliselle asiakkaalle.



Kuljetustavan valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen sijainti, kuljetusmahdollisuudet, toimituksen kiireellisyys ja tavaran koko ja arvo. Tyypillisimmät kuljetustavat ovat auto-, rautatie-, lento- ja vesikuljetukset. Kuljetustapoja joudutaan usein myös yhdistelemään toimivan ja kustannuksiltaan edullisen kuljetusketjun aikaansaamiseksi.

Autokuljetuksia käytetään lähinnä lyhyillä matkoilla ja pienten tai erikoistuotteiden kuljettamisessa. Rautateitse yritys kuljettaa tuotteita yleensä pitkiä matkoja ja kerralla suuria määriä, ja lentokuljetukset sopivat hyvin kiireellisten ja arvokkaiden tuotteiden toimittamiseen. Vesikuljetuksia taas käytetään pitkillä etäisyyksillä ja suurien tavaramäärien kuljetuksessa. Rautatie-, lento- ja vesikuljetuksissa tarvitaan usein tueksi myös autokuljetusta tuotteen toimittamiseksi asiakkaalle asti.

EMC on tehnyt sopimuksen pakettiliikenteestä postin kanssa. Kiitolinjan kanssa EMC:llä on puolestaan sopimus mopojen ja moottoripyörien kuljettamisesta.

Kuljetuskustannukset

Kuljetuskustannuksiin vaikuttavat itse tuote (esim. ominaisuudet, mitat ja paino), yrityksen sijainti (esim. lähtö- ja määräpaikka sekä useat kuorman lastaukset ja purut) ja tavaraan itseensä sitoutunut pääoma sekä mahdolliset vakuutusmaksut. Kuljetuskustannusten jakaminen myyjän ja ostajan kesken sovitaan ja kirjataan kauppasopimukseen ja tarkennetaan toimituslausekkeilla. Toimituslausekkeet määrittävät, kuka toimittaa tuotteen, mihin se toimitetaan ja kuka vakuut-

Toimituslauseke on kauppasopimuksen osa, jossa määritellään myyjän ja ostajan kesken tavaran toimittaminen ja vastaanotto, kustannusten jakaminen sekä riskin siirtyminen.

taa tuotteen kuljetuksen aikana. Toimituslausekkeet on tehty helpottaman kaupan kumpaakin osapuolta. Kotimaankaupassa käytetään Finnterms-toimituslausekkeistoa ja ulkomaankaupassa Incoterms-lausekkeistoa.

Vakuutusyhtiöt suosittelevat toimituslausekkeiden käyttöä varsinkin ulkomaankaupassa.

1. Selvitä seuraavat asiat:
   a. Miten yrityksesi kuljettaa tuotteet tavarantoimittajalta yritykseen ja yrityksestä asiakkaalle?
   b. Millainen kuljetusmuoto sopii yrityksellesi parhaiten, ja mitä kuljetukset maksavat?

SAP-toiminnanhallintajärjestelmä voi toimia esimerkiksi elintarviketeollisuudessa seuraavasti: Järjestelmään voidaan tehdä myyntiennuste, jonka mukaan järjestelmä varaa varastosta ennusteen mukaisten tuotteiden vaatimat raaka-aineet. Järjestelmässä on hälytysrajat raaka-aineille ja rajan alitus aiheuttaa ostoehdotuksen hankinnalle. Näin pyritään turvaamaan se, että raaka-aineita on saatavilla tuotteiden valmistukseen juuri oikeaan aikaan.

Reseptiikka = tuotteen valmistuksen ohje.

Kun asiakas tekee tilauksen myynnille, myynti tallentaa myyntitilauksen. Sen jälkeen tuotannonsuunnittelu tekee lopputuotteen työtilauksen, jonka seurauksena järjestelmä tekee vahvistetun raaka-ainevarauksen lopputuotteen vaatimista raaka-aineista ja tarvittaessa ostoehdotuksen hankinnalle. Kun työtilaus kuitataan valmistuneeksi, tuote-erä on valmis toimitettavaksi asiakkaalle. Järjestelmä laskee tuotteelle reseptiikan mukaan omakustannehinnan, jossa ovat mukana työ-, raaka-aine-, pakkaustarvike- ja energiakustannukset. Lopputuotteelle on määritetty myyntihinta halutun katteen mukaisesti muuttuvien kustannusten perusteella.

Kun tuote toimitetaan asiakkaalle, järjestelmä laatii siitä lähetteen, rahtikirjan ja tiedot laskutusta varten. Lasku lähtee lähes automaattisesti sähköisenä, ja sen lähettämisen varmistaa yrityksen taloushallinto-osasto, joka myös seuraa, että kaikki maksut asiakkailta saadaan oikeaan aikaan.

4. Yrityksen henkilöstö ja organisaatio

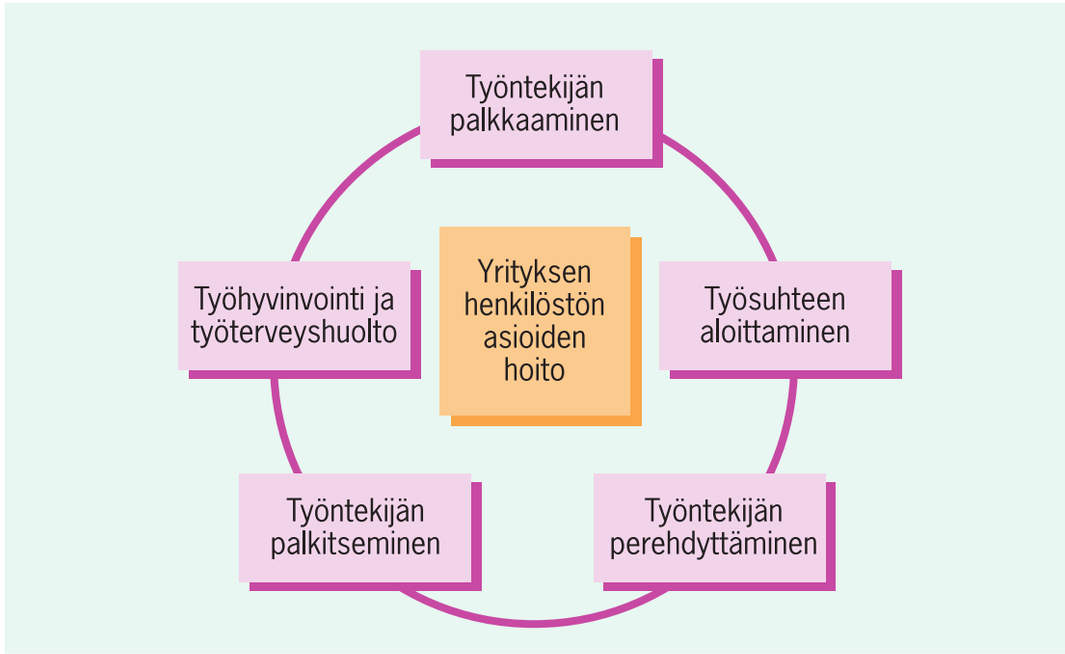
Yrityksessä on suunniteltava, minkälaisia työntekijöitä se tarvitsee ja kuinka paljon heitä tarvitaan eri toimintoihin. Samalla on selvitettävä, mitkä tukitoiminnoista, esimerkiksi taloushallinto tai kiinteistö- ja kunnossapitopalvelu, on mahdollista ostaa toiselta yritykseltä. Lisäksi yrityksessä joudutaan miettimään, minkälaista koulutusta henkilöstöltä edellytetään ja minkälaista koulutusta sille tarjotaan. Menestyvä yritys huolehtii työntekijöidensä osaamisesta ja käyttää aina muutamia prosentteja vuosittaisesta liikevaihdostaan työntekijöidensä kouluttamiseen.

Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on kaikkien työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä koko työuran ajan. Se voi olla osaamisen päivittämistä, laajentamista, syventämistä tai kokonaan uuden työtehtävän vaatiman osaamisen hankintaa. Sitä voidaan tukea koulutuksen lisäksi työkierrolla, mentoroinnilla, tiimityöllä ja itseopiskelulla. Työntekijöiden hyvä perehdytys, kehittävät työtehtävät sekä tiimi-, pari- ja projektityöskentely tukevat osaamisen kehittämistä.

Osaamisen kehittäminen työpaikalla vaatii suunnitelmallisuutta ja sen sitomista koko yrityksen tavoitteisiin. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on investointi työntekijän ja yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyyn.

Osaamisen kehittymisellä on suuri merkitys työssä viihtymiselle, sillä se tekee osaltaan työstä kiinnostavaa. Oman osaamisen kehittäminen ja eteenpäin vieminen koetaan tärkeäksi, ja yrityksen täytyy tarjota tähän mahdollisuuksia.



Hyvä henkilöstö-asioiden hoito.

1. Tee yrityksellesi henkilöstösuunnitelma, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin:
   a. Kuinka monta työntekijää yritykseen tarvitaan?
   b. Millaisiin tehtäviin heitä tarvitaan?
   c. Millaista osaamista yrityksessä tarvitaan?

Hyvä henkilöstöasioiden hoito

Osaavan ja motivoituneen henkilöstön vaikutus yrityksen menestykseen on merkittävä. Hyvätkään välineet ja tilat tai erinomaiset raaka-aineet eivät yksinään takaa yrityksen menestystä. Hyvin hoidetut henkilöstöasiat ovatkin merkittävä osa yrityksen hyvää imagoa, joka tekee yrityksestä houkuttelevan työnantajan niin vanhoille kuin uusillekin työntekijöille.

Yrityksen tiedottamisen tavoitteena on tukea henkilöstön toimintaa ja lisätä sen hyvinvointia ja suorituskykyä sekä tietoa yrityksen asioista. Lisäksi tiedottamisella annetaan yrityksen ulkoisille sidosryhmille ajantasaista tietoa yrityksen tilanteesta ja keskeisistä tapahtumista yrityksessä.

Työntekijän rekrytointi

Yrityksen työntekijöiden hankintaan tulee kiinnittää riittävästi huomiota, koska se on kauaskantoinen ja tärkeä investointi. Työntekijän rekrytoinnin onnistuminen on yritykselle tärkeää, sillä epäonnistunut henkilövalinta on yritykselle aina kallis virheinvestointi. Rekrytoinnin tavoitteena onkin löytää oikea henkilö oikeaan tehtävään.

Rekrytoinnissa yrityksen on huomioitava seuraavia asioita:

- Mihin työtehtävään ja mille vastuualueelle työntekijä halutaan?
- Millaista koulutusta ja osaamista työntekijältä edellytetään?
- Millaiseen työsuhteeseen hänet ajatellaan sijoittaa?
- Hankitaanko henkilöstöä omasta henkilökunnasta vai yrityksen ulkopuolelta?

Yritys voi hyödyntää työntekijän hankinnassa muun muassa seuraavia kanavia:

- internet
- työvoimatoimistot
- rekrytointimessut
- työnhankintaan ja välitykseen erikoistuneet yritykset
- henkilöstö
- lehti-ilmoitukset.

Yrityksen on tärkeää huolehtia myös vanhoista työntekijöistä, jottei niin sanottu hiljainen tieto häviä yrityksestä, kun työntekijöitä siirtyy esimerkiksi toisen työnantajan palvelukseen tai eläkkeelle.

1. Laadi yritykseen haettavalle henkilölle työnhakuilmoitus.

Työsuhteen aloittaminen

Kun sopiva työntekijä on löytynyt, hänen kanssaan tehdään työsopimus. Lisäksi hänen kanssaan keskustellaan työtehtävästä ja hänet perehdytetään yrityksen toimintaan. Työhön liittyvä lainsäädäntö (työsopimus-, työaika- ja vuosilomalaki) sekä työ- ja virkaehtosopimukset määrittelevät työnantajan ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet toisiaan ja työtehtävänsä hoitamista kohtaan.

Työsuhteen alkaessa työnantajan tehtävänä on

- työsopimuksen (kirjallinen tai suullinen) tekeminen
- työntekijän tietojen rekisteröinti
- työajan määrittäminen
- palkan määrittäminen
- rekisteritietojen kirjaaminen tietojärjestelmään
- aloittamisilmoituksen tekeminen eläkevakuutusyhtiölle
- muiden vakuutusasioiden hoitaminen
- ammattiyhdistysjäsenmaksun perintäsopimuksen tekeminen.

Vuokratyövoiman käyttäminen on yleistynyt Suomessa. Vuokrausyritykset ovat usein erikoistuneet yhteen toimialaan tai maantieteelliseen alueeseen. Erityisesti opiskelijat ja sellaiset ihmiset, jotka eivät halua olla koko vuotta samassa työpaikassa, ovat olleet tällaisissa työsuhteissa. Vuokratyöntekijällä on samat oikeudet ja velvollisuudet työpaikalla työnantajaa kohtaan. Myös työnantajan on kohdeltava vuokratyöntekijää tasapuolisesti muihin työntekijöihin nähden.

1. Etsi työnantajaa ja työntekijää koskevat oikeudet ja velvollisuudet.
2. Laadi työntekijän tai työntekijöiden työsopimus.

Työsopimuksessa työntekijä sitoutuu korvausta vastaan tekemään työtä työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena ja hoitamaan työnjohdon hänelle kulloinkin osoittamat tehtävät.

TYÖSOPIMUS

Työsopimuksen osapuolet:

Työnantaja	
Nimi	Maijan ja Mikon matkailupalvelu Oy
Liike- tai kotipaikka	Kauppala
Työntekijä	
Nimi	Matti Mallikas
Henkilötunnus	060270-1114

Olemme sopineet seuraavat ehdot:

Työsuhteen kestoaika	Työsuhde alkaa	1.2.2016 ja on
	voimassa määräajan	ajalla 1.2–30.4.2016
	Työsuhde on määräaikainen, koska se on sairausloman sijaisuus.	
Koeaika	Työsuhteen alussa on 1,5 kuukauden pituinen koeaika.	
Työtehtävät	Työntekijän työtehtävät työsuhteen alkaessa ovat seuraavat: Taloussihteerin tehtävät, joihin kuuluu mm. osto- ja myyntireskontrien hoito sekä muut taloushallinnon avustavat tehtävät.	
Paikka	Työn tekemispaikka on Kauppalassa yrityksen toimitiloissa.	
Palkka	Palkka työsuhteen alkaessa on 2 100 €/kk.	
	Palkanmaksukausi on 1 kuukausi.	
	Palkanmaksupäivä on kuukauden viimeinen arkipäivä.	
	Palkka maksetaan pankkitilille Kauppalan pankki, tilinumero FI22 5555 5567 1234 50 OKOYFIHH.	
Työaika	Työntekijän säännöllinen vuorokautinen ja viikoittainen työaika on ☒ 7,5 h/pv ja 37,5 h/viikko ☐ 8 h/pv ja 40 h/viikko.	
Vuosiloma	Vuosilomalain mukaan.	
Noudatettava työehtosopimus	Työehtosopimus työsuhteen alkaessa on palvelualojen työehtosopimus.	
Irtisanomisaika	Määräytyy työsopimuslain/työehtosopimuksen mukaan.	
Muut ehdot	Työntekijällä on salassapitovelvollisuus työssään käsittelemiensä yhtiötä ja sen työntekijöitä koskevien asioiden osalta.	
Allekirjoitukset	Paikka ja päiväys	
	Kauppala 20.1.2016	

Mikko Metsälä
Maijan ja Mikon matkailupalvelu Oy
Mikko Metsälä
toimitusjohtaja

Matti Mallikas
Matti Mallikas

Työntekijän perehdyttäminen

Kun uusi työntekijä on valittu, hänet on perehdytettävä yritykseen ja työtehtäväänsä. Työntekijä tutustutetaan myös lähimpiin työtovereihinsa ja esimiehiinsä. Lisäksi hänelle jaetaan lisämateriaalia yrityksestä ja yrityksen toiminnasta. Hänelle esitellään yrityksen toimitilat ja muun muassa tehtävän hoitamiseen ja yrityksessä liikkumiseen liittyvät turvallisuusasiat. Yrityksillä on yleensä perehdyttämiskansio, joka sisältää keskeiset yrityksen toimintaan liittyvät asiat.

Palkkaus ja palkitseminen

Yritys maksaa työntekijöilleen palkkaa heidän tekemästään työstä. Palkka voi olla peruspalkkaa tai työsuorituksiin perustuvaa palkkaa. Lisäksi työntekijä voi saada erilaisia luontoisetuja, kuten puhelin-, auto- ja asuntoetuja.

Yrityksen menestys perustuu henkilöstön osaamiseen. Palkitseminen on hyvä keino motivoida henkilöstöä ja lisätä heidän sitoutumistaan yritykseen. Lisäksi sillä voidaan vähentää esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuutta.

Työntekijöiden mahdolliset bonukset on huomioitava myös budjetissa. Bonukset ovat työntekijän ennakonpidätyksen alaista palkkaa, ja niistä aiheutuu yritykselle myös henkilösivukuluja eli muun muassa eläkevakuutusmaksuja ja muita lakisääteisiä vakuutusmaksuja sekä sosiaaliturvamaksuja.

EMC:ssä kahdelle yrityksen työntekijälle tarjottiin mahdollisuutta ostaa yrityksen osakkeita itselleen. Pyrkimyksenä oli samalla sitouttaa heidät entistä tiiviimmin yrityksen toimintaan. Lisäksi yrityksessä palkitaan koko vuoden töissä olleet työntekijät edellisen vuoden tulokseen perustuvalla ylimääräisellä palkkiolla, joka on noin 7,5 prosenttia yrityksen nettovoitosta. EMC on myös siirtymässä provisioperusteiseen myyntipalkkaan, jossa myyjälle maksetaan peruspalkka ja hänen omaan myyntiinsä suhteutettu provisio.

Työhyvinvointi

Työnantajalla ja työntekijällä on yhdessä vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Ylläpitäminen tarkoittaa työntekijän velvollisuutta huolehtia omasta fyysisestä ja henkisestä kunnostaan. Turvallinen ja terveellinen työympäristö edesauttaa yrityksen tuloksellista toimintaa ja luo henkilöstölle työhyvinvointia.

Työhyvinvointiin kuuluu avoin, arvostava ja luottamuksellinen työilmapiiri, missä työntekijät voivat osallistua oman työnsä suunnitteluun ja missä heitä arvostetaan.

Työhyvinvointi voidaan jakaa kahteen osaan, työterveyshuoltoon ja työsuojeluun.

1. Etsi netistä jokin työhyvinvointimalli ja vertaa sitä työpaikkasi tai työssäoppimispaikallasi olevaan työhyvinvointimalliin (esim. työturva.fi).

Työterveyshuolto

Työterveyshuolto on yritykselle lakisääteistä. Yritysten välinen kilpailu ja sen mukanaan tuoma lisääntyvä työmäärä ja kovempi työtahti ovat pakottaneet yritykset miettimään työntekijöidensä jaksamista ja työkyvyn ylläpitämistä. Yritykset tekevät yhteistyötä työterveyshuollon kanssa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Työhyvinvoinnin keskeisenä tavoitteena on taata työntekijälle entistä pidempi ja terveempi työura.

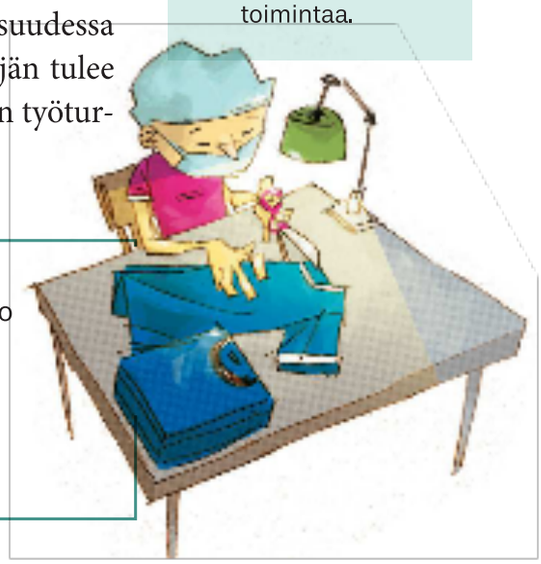
Työterveyshuoltolaissa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on edistää

1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä
2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta
3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa
4) työyhteisön toimintaa.

Työturvallisuus

Tavoitteena on suojella työntekijän turvallisuutta ja työkykyä sekä ehkäistä terveydellisten haittojen syntymistä työssä. Työnantajalla on työturvallisuuslain perusteella huolehtimisvelvollisuus työntekijöistään ja turvallisesta työympäristöstä. Työturvallisuutta toteutetaan työsuojelun avulla. Työantajalla on oltava työntekijöiden työsuojelun toimintamalli, joka kattaa tarvittavat työolojen kehittämistarpeet.

Turvallinen työskentely on suunnitelmallista, ja työturvallisuudessa on huomioitava yrityksen riskienhallinta. Jokaisen työntekijän tulee tietää työnsä vaarat ja haitat sekä huolehtia omasta ja muiden työturvallisuudesta omalla työpaikallaan.



1. Selvitä, milloin yrityksen on pakko järjestää työterveyshuolto ja kuinka laajaa sen tulee olla.
2. Kuinka paljon perustasoinen työterveyshuolto maksaa yritykselle työntekijää kohden?

Ristiriitatilanteet organisaatiossa

Joskus työyhteisö ei toimi työhyvinvointia edistävällä tavalla. Työntekijän ja työnantajan välillä voi olla erimielisyyksiä esimerkiksi työaikojen noudattamisesta, työtavoista tai muista työhön liittyvistä asioista. Työntekijä saattaa esimerkiksi kokea, että hänellä on liikaa töitä, häntä kohdellaan epäreilusti tai että hänen työpanostaan ei arvosteta tai huomioida. Tällaiset kokemukset heikentävät työmotivaatiota ja aiheuttavat kateutta ja eripuraa myös työntekijöiden välillä. Esimiehen tai yrittäjän tulee seurata työntekijöidensä hyvinvointia. Erilaiset ristiriitatilanteet tulee pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman pian joko keskustelemalla työntekijän tai työntekijätiimin kanssa. Jos yhteisymmärrykseen asioista ei päästä, ammattiliittojen, työsuojelupiirin tai työterveyshuollon edustajat voivat tulla auttamaan asioiden selvittämisessä.

1. Millaiset tilanteet aiheuttavat työpaikoilla ristiriitatilanteita? Keskustelkaa omista kokemuksistanne ja etsikää yhdessä ratkaisuja mahdollisesti koettuihin tilanteisiin.

Henkilöstökustannukset

Henkilöstökustannukset ovat usein yrityksen suurimpia kustannuseriä. Ne voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Yleensä palkat ovat kiinteitä kustannuksia. Jos palkat kuuluvat muuttuviin kustannuksiin (useimmiten tuotannon tuntipalkat ja esim. myyjien provisiopalkat), ne otetaan huomioon yrityksen tuotanto- tai ostobudjetissa.

Henkilöstökulut voidaan ryhmitellä seuraavasti:

Palkat:

- kuukausipalkat
- tuntipalkat
- lomapalkat ja sairausajan palkat (n. 20 % palkoista).

Lakisääteiset henkilösivukulut:

- sosiaaliturvamaksu
- eläkevakuutusmaksu (TyEL tai YEL tai molemmat)
- tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksut (lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut).

Muut henkilöstökulut:

- vapaaehtoiset eläkevakuutusmaksut
- työterveyskustannukset (yli 10 työntekijän yrityksissä)
- työntekijöiden virkistyskustannukset
- työvaatekustannukset (jos yritys kustantaa suojavaatteet).

Palkat kannattaa laskea etukäteen eli budjetoida henkilöittäin. Työehtosopimuksissa on määritelty palkkojen perusteet. Yrittäjän tulee tuntea työehtosopimuksien palkkausperusteet hyvin, jotta hän osaa laskea työvoimasta koituvat palkkakustannukset. Peruspalkan lisäksi työntekijöille maksetaan erilaisia lisiä ja vuosilomista aiheutuvat korvaukset. Myös työntekijöiden sairauslomista aiheutuu yritykselle kustannuksia. Budjetoinnissa nämä lisät voidaan ottaa huomioon prosenttiosuutena (n. 20 %) bruttopalkoista.

Lakisääteiset henkilösivukulut ovat palkoista aiheutuvia pakollisia kustannuksia. Sosiaaliturvamaksu, eläkevakuutus ja lakisääteiset sosiaalivakuutusmaksut ovat yhteensä noin 30–36 prosenttia. Maksujen perusteita esitellään vakuutusyhtiöiden ja Verohallinnon internetsivuilla, ja ne vaihtelevat vuosittain. Jos yritys haluaa käyttää vuokratyövoimaa, vuokrauksesta aiheutuvat kustannukset merkitään henkilöstökustannuksiin.

Työehtosopimus on alan ammattiliiton ja työnantajaliiton tekemä sopimus, jossa sovitaan työn tekemiseen liittyvistä ehdoista, kuten palkasta, työajasta, sairausajan palkasta ja arkipyhäkorvauksista.

Jos kysymyksessä on osakeyhtiö, myös omistajan haluama palkka tulee laskea palkkoihin. Lisäksi on huomioitava, että jos osakeyhtiön osakas omistaa yrityksestä yli 30 prosenttia, hänen palkastaan ei mene muita maksuja kuin sosiaaliturvamaksu ja yrittäjän eläkevakuutusmaksu (YEL).

Muissa yhtiömuodoissa yrittäjille määritetään eläkevakuutusmaksu niin sanotun vuotuisen YEL-työtulon mukaan. YEL-työtulo määritetään yhdessä vakuutusyhtiön kanssa. YEL-vakuutusmaksu on noin 23 prosenttia YEL-työtulosta. Lisätietoja YEL-vakuutuksesta saa eläkeyhtiöiden internetsivujen kautta.

Henkilöstökustannukset kuukaudessa.

Työntekijä	Bruttopalkka €/kk	Lomat + muut lisät 20 % (€)	Yhteensä €	Lakisääteiset henkilösivukulut 30 %	Yhteensä €
Toimistotyöntekijä	1 780	356	2 136	641	2 777
Myyjä	2 000	400	2 400	720	3 120
Yhteensä	3 780	756	4 536	1 361	**5 897***

* Tulosbudjettiin kohtaan 5 a Henkilöstökustannukset siirretään henkilöstökulujen summa kerrottuna 12 kuukaudella (5 897 x 12 = 70 764).

Bruttopalkka on työntekijälle palkkausperusteiden mukaan laskettava rahamäärä. Bruttopalkkaan voi sisältyä rahapalkkaa ja luontoisetuja.

Nettopalkka on työntekijälle maksettava palkka, josta työnantaja on vähentänyt ennakonpidätyksen, eläkevakuutusmaksun ja työttömyysvakuutusmaksun.

1. Laske yrityksesi henkilökunnan henkilöstökustannukset laatimasi henkilöstösuunnitelman pohjalta. Laske yhden kuukauden bruttopalkat henkilöittäin ja lisää bruttopalkkoihin pakolliset henkilösivukulut. Käytä apuna edellä olevaa esimerkkiä. Laskelman avulla saat henkilöstökustannusten budjetin myöhemmin laadittavaa tulosbudjettia varten.

Työnantaja maksaa palkan työntekijän pankkitilille nettona. Palkat merkitään myös myöhemmin laadittavaan rahoitusbudjettiin nettona,

koska rahaa liikkuu vain palkan netto-osan verran. Työnantaja tilittää bruttopalkoista vähentämänsä ennakonpidätyksen ja bruttopalkkojen perusteella maksettavan sosiaaliturvamaksun Verohallinnolle, mutta tilitys tehdään vasta palkanmaksua seuraavan kuukauden 12. päivänä.

Työntekijä	Brutto-palkka €/kk	Ennakon-pidätys työntekijän verokortin mukaan	Työn-tekijältä perittävä TyEL-maksu (5,7 %)	Työntekijältä perittävä työttömyys-vakuutus-maksu (1 %)	Netto-palkka €
Toimisto-työntekijä	1 780	267	101	18	1 394
Myyjä	2 000	400	114	20	1 466
Yhteensä	3 780	667	215	38	**2 860***

*Nettopalkat yhteensä siirretään rahoitusbudjetin kohtaan 4 a Palkkojen maksu. Sosiaaliturvamaksu (3 780 x 2,12 = 80) sekä ennakonpidätys (667) siirretään rahoitusbudjettiin kohtaan 6 helmikuusta eteenpäin. Tilityspäivä on aina seuraavan kuukauden 12. päivä.

Työntekijän nettopalkan laskeminen.

Tarkista vuosittain työntekijältä perittävä TyEL-maksu ja työttömyysvakuutusmaksu sekä työnantajan sosiaaliturvamaksu. Löydät tiedot Verohallinnon sivuilta www.vero.fi.

1. Laadi yrityksesi palkoista kuukausittaiset palkkakoosteet. Näin saat selville, mitkä ovat kuukauden aikana maksettavat nettosummat ja kuinka paljon ennakonpidätystä ja sosiaaliturvamaksua pitää maksaa Verohallinnolle seuraavan kuukauden 12. päivä.

Yrityksen organisaatio

Yrityksessä tehtävän työn ja tiedonkulun tarpeilla on suora yhteys siihen, miten yrityksen organisaatio rakentuu. Organisaatiorakenteeseen on määritelty kaikille selkeät tehtävä- ja vastuualueet. Yrityksen toiminnan kannalta selkeä organisaatiorakenne edistää yrityksen henkilöstön ja sidosryhmien välistä viestintää ja lisää toiminnan tehokkuutta.

Yrityksen toiminnot muodostetaan yhä useammin tiimien ympärille, joten tiimien merkitys kasvaa. Työntekijä motivoituu paremmin, kun hän ymmärtää työnsä osana kokonaisuutta. Tiimi vastaa yhteistyössä sovitun kokonaisuuden hoitamisesta, joten tiimin on helppo järjestää esimerkiksi tehtäväkierto. Tiimit tarjoavat työntekijöille myös tärkeitä työhyvinvointia tukevia sosiaalisia verkostoja.

Yrityksen sisällä olevat tiimit tarvitsevat vastuunkantajia eli johtajia, jotka tukevat, kannustavat ja ohjaavat tiimin työntekijöitä saavuttamaan yhteisesti sovitut päämäärät. Johtajan onnistuminen riippuu hänestä itsestään, hänen alaisistaan ja tilanteesta. Hyvään yritysjohtamiseen kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Jos johtaja onnistuu työssään, työt sujuvat, tulosta syntyy ja useimmiten myös työyhteisö voi hyvin.

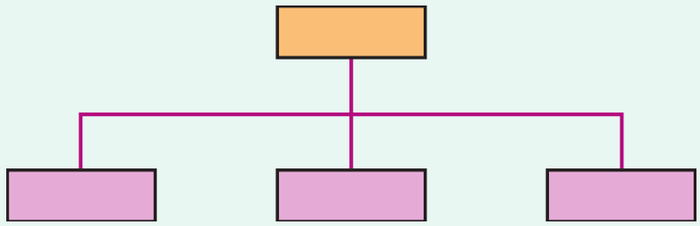
Hyvä toimiva organisaatiorakenne

- selkeyttää sisäisiä suhteita, tiedonkulkua ja työnkulkua
- varmistaa, että päätökset tehdään toiminnan kannalta oikeassa paikassa
- poistaa päällekkäisiä toimintoja ja edistää resurssien tehokasta käyttöä
- edistää työmotivaatiota ja vähentää turhautumista
- ohjaa yritystä keskittymään asiakkaille ja yrityksille tärkeisiin tavoitteisiin.

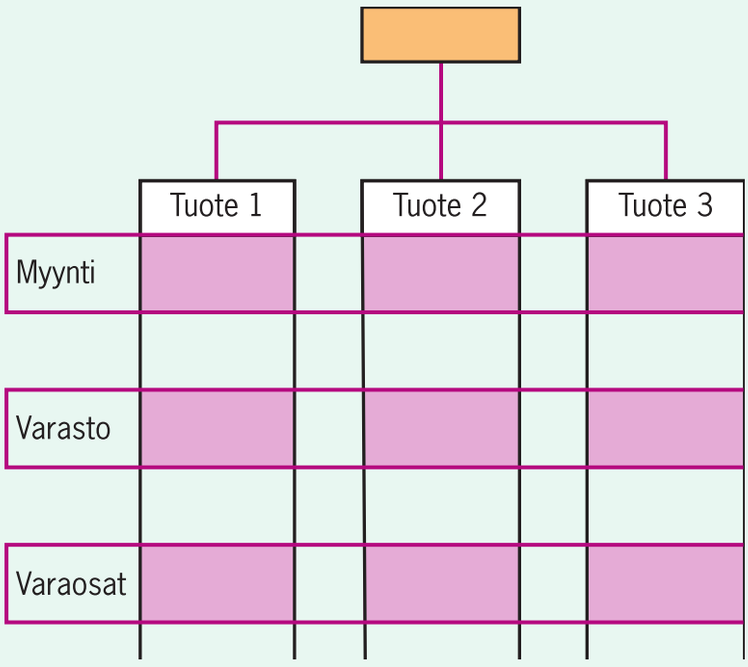
EMC:ssä Heikki vastaa yleisjohtamisesta, moottoripyörien myynnistä ja sidosryhmäsuhteista. Lisäksi hän on jonkin verran mukana yrityksen kaikissa toiminnoissa, jotta hän tietäisi, mitä yrityksessä tapahtuu. Harri puolestaan vastaa markkinoinnista, Jussi varastoinnista ja logistiikasta ja Pekka skoottereiden maahantuonnista ja jälleenmyyjäyhteyksistä. Yrityksessä on myös talous-, myynti- ja huolto- sekä korjaamotiimit. Ne tekevät omilta osa-alueiltaan alustavat budjetit, jotka toimitusjohtaja talousvastaavana ja taloussihteerin avustamana hyväksyy tai korjaa.

Yrityksen organisaatiomalleja

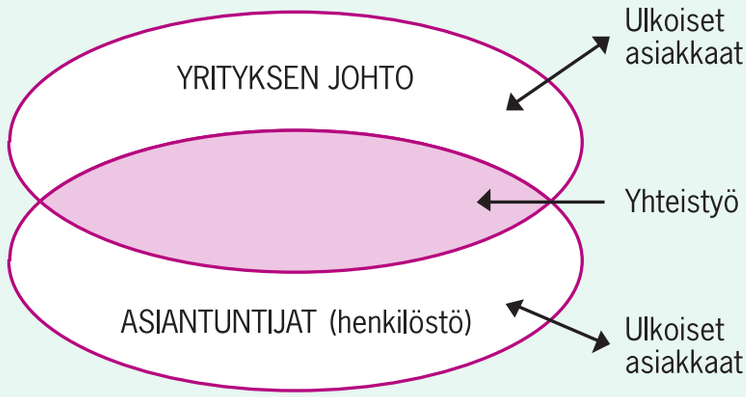
1. **Linjaorganisaatiossa** valta on keskitetty ylimmälle johdolle, joka delegoi sitä alaspäin. Kullakin alaisella on vain yksi esimies.



2. **Matriisiorganisaatiossa** työntekijä saa tehtäviä kahdelta taholta. Esimerkiksi markkinointiyrityksen organisaatio voidaan rakentaa niin, että tuotantopäälliköt ovat vastuussa tuotannosta ja myynti-päälliköt myynnistä. Näin kentällä olevan myyntiedustajan tulee kuunnella kahdelta taholta tulevaa ohjausta.



3. **Asiantuntijaorganisaatio**, kuten tiimi- ja verkosto-organisaatio, on ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalleihin ja vastaavat yhdessä lopputuloksesta.



1. Laadi yrityksellesi toimiva organisaatiokaavio, jossa näkyvät yrityksen valta–, tehtävä–, vastuu– ja viestintäsuhteet.

5. Yrityksen rahoitus ja talous

Liiketoimintaa aloitettaessa yrityksen on muutettava liikeidea rahaksi tekemällä laskelmia ja budjetteja. Liikeideaa tukevat laskelmat ja budjetit rakentuvat sitä mukaa kuin liikeidea täsmentyy ja sen osa–alueita käydään läpi. Liikeidean eri vaiheissa tehdään niin sanottuja osabudjetteja (myynti–, osto–, henkilöstökulubudjetti ja kiinteiden kustannusten budjetti), jotka loppuvaiheessa kootaan yhteen pääbudjeteiksi.

Yrityksen rahoituksen laskelmat

Käyttöpääoma on summa, joka tarvitaan muuttuvien ja kiinteiden kulujen maksamiseen.

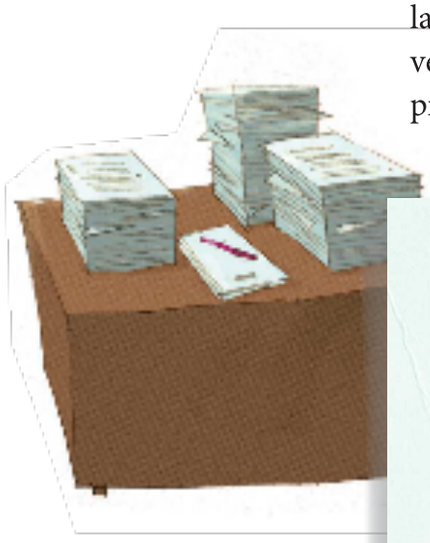
Rahoitukseen liittyviä laskelmapohjia löydät mm. Yrittäjäksi Suomeen –oppaasta osoitteesta www.yrityssuomi.fi.

Perustamisvaiheen aikana yritykselle syntyy kuluja jo ennen kuin yhtään tuotetta on myyty. Joskus myyntituloja eli tulorahoitusta kertyy vasta useiden kuukausien kuluttua toiminnan aloittamisesta. Rahaa kuitenkin tarvitaan muun muassa myytävien tuotteiden ostamiseen tai valmistamiseen ja investointeihin. Lisäksi rahaa kuluu kiinteiden kustannusten, vieraan pääoman kustannusten ja yrityksen perustamisesta aiheutuvien kustannusten (viranomais- ja asiantuntijapalkkiot) maksamiseen. Nämä kustannukset olisi pyrittävä määrittämään ja luetteloimaan laatimalla niistä rahantarvelaskelma.

Ensimmäisten toimintakuukausien kustannuksien selvittämisessä voi käyttää apuna aiemmin laadittuja osabudjetteja. Myyntituotot on budjetoitu myyntibudjetissa, mutta rahantarvelaskelmasta ne jätetään pois, jotta voidaan selvittää tilanne, jossa myyntiä ei kerrykään.

Yrityksen tarvitsemien investointien rahamäärästä ja toiminnan alkuvaiheessa tarvittavasta rahamäärästä muodostuu yrityksen toiminnan aloittamiseen tarvittava kokonaisrahamäärä. Erilaisia aloittamiskustannuksia voi todellisuudessa olla enemmän kuin yrittäjä on

laskelmissaan ottanut huomioon. Tämä otetaan huomioon rahantarvelaskelmassa kustannusylitysvarauksena, jonka suuruus on 15–30 prosenttia investointien ja rahantarpeen yhteismäärästä.



Rahantarpeen laskelma

Selvitetään kuinka paljon tarvitaan rahaa ensimmäisten kolmen toimintakuukauden aikana.

Kustannus	**€/kuukausi**	**Yhteensä €**
Alkuvaraston osto		15 000
Henkilöstökustannukset	5 897	17 691
Vuokrat	1 500	4 500
Markkinointikustannukset	1 567	4 700
Muut kiinteät kustannukset	1 088	3 264
Perustamismenot		300
Myyntitiski ja kalusteet		12 000
Liikehuoneiston remontti		10 000
Suunniteltu rahantarve yhteensä		67 806
Kustannusylitysvaraus 15 %		10 171
RAHAN TARVE YHTEENSÄ		**77 977**

1. Kokoa yrityksesi rahan tarpeen laskelma. Mieti, millaisia kustannuksia yritystoiminnastasi aiheutuu ennen toiminnan aloittamista ja toiminnan ensimmäisinä kuukausina.

Rahoitussuunnitelma

Rahantarpeen selvittämisen jälkeen on seuraavaksi mietittävä, mistä saadaan tarvittava rahamäärä: Onko yrittäjällä omaa rahaa (oma pääoma) käytettävissään? Onko yrityksen mahdollista saada julkisia tukia tai muita avustuksia, vai rahoitetaanko alkavaa yritystoimintaa rahoituslaitoksista saatavalla lainalla (vieras pääoma)?

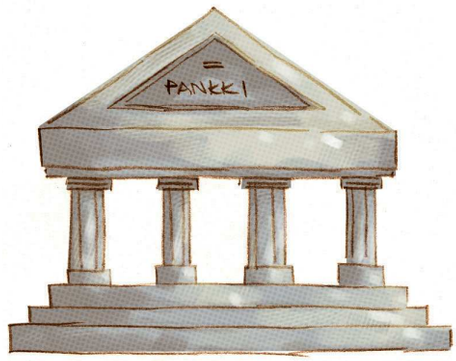
Vieras pääoma

Vieras pääoma tarkoittaa yrityksen ulkopuolisilta henkilöiltä tai yrityksiltä, pankeilta tai muilta rahoituslaitoksilta (mm. vakuutusyhtiöt) lainattua rahaa joka pitää maksaa takaisin. Lainatusta rahasummasta tehdään lainasopimus (velkakirja) tietyksi ajanjaksoksi ja siitä maksetaan korkoa lainanantajalle.

Vieras pääoma eli laina pitää maksaa takaisin, se ei ole yritykselle tuloa.

Velkakirjassa sovitaan muun muassa:

- lainan euromäärä
- laina-ajan pituus
- maksuerien suuruus
- maksuerien tiheys
- lainan korko ja muut rahoituskulut
- lainan vakuudet.



Pankit ja muut rahoittajat haluavat varmuuden siitä, että ne saavat lainaamansa rahat takaisin, vaikkei yritys pystyisi maksamaan lainaansa. Tätä varten lainoihin annetaan vakuus, joka voi olla jotakin sellaista, jonka arvo kattaa lainan määrän ja säilyy vuosien kuluessa. Vakuutena on yleensä kiinteää omaisuutta. Se voi olla jonkun koti, (omakotitalo tontteineen tai kerros- tai rivitaloasunnon osakkeet) kesämökki tai vaikkapa metsäpalsta. Vakuus on joko lainanottajan omaa omaisuutta tai jonkun muun omaisuutta. Jos joku muu antaa vakuuden lainanottajan puolesta, puhutaan takaajasta. Ellei lainaa kyetä maksamaan takaisin, pankki ottaa vakuutena olleen omaisuuden itselleen

ja myy sen useimmiten pakkohuutokaupalla. Myynnistä saadut rahat pankki käyttää lainan maksamiseen.

Oma pääoma on yritykselle aina halvempaa kuin vieras pääoma. Vieraan pääoman kustannukset riippuvat rahoituslaitoksen vaatimasta korosta ja vakuuksista. Rahoituksen hinta kannattaa selvittää tarkoin ja ottaa huomioon yrityksen budjetoinnissa.

Pankkitilin limiitti tarkoittaa sitä, että yrityksen pankkitilin saldo voi laskea alle nollan eli lainan puolelle. Syntyneelle lainalle on tilisopimuksessa määritetty tietty enimmäismäärä ja lainaosuudelle laskettava korko. Luotollinen pankkitili voi olla hyvä hätävara yrityksen rahoitukseen. Jos lainaa tarvitaan enemmän ja pitemmäksi ajaksi, muut vaihtoehdot ovat kuitenkin yleensä edullisempia.

Vieras pääoma voi olla lyhyt- tai pitkäaikaista. Lyhytaikainen vieras pääoma tarkoittaa lainaa, joka erääntyy noin vuoden kuluessa. Tällaista lainaa voivat olla muun muassa tavarantoimittajien ja palveluntarjoajien antama maksuaika eli ostovelat tai pankkitiliin liitetty limiitti.

Pitkäaikainen vieras pääoma tarkoittaa, että yritys lainaa rahaa yli vuoden ajaksi. Pitkäaikaisilla luotoilla rahoitetaan yleensä suurimmat investoinnit ja esimerkiksi aloittamisvaiheessa tarvittava rahoitus investointeihin ja muuhun rahantarpeeseen.

Varsinkin toiminnan alkuvaiheessa pitkäaikaisiin luottoihin voidaan sopia myös lyhennyksettömiä kuukausia tai vuosia, jolloin luotosta maksetaan vain korko. Pitkäaikaisen luoton korko on usein pienempi kuin lyhytaikaisen luoton.

Oma pääoma

Omaa pääomaa yritys saa omistajiltaan, jotka sijoittavat sen ennalta määräämättömäksi ajaksi. Oman pääoman sijoittajille maksetaan korvausta (korkoa tai osinkoja), jos yrityksellä on muiden kustannusten jälkeen siihen riittävästi varoja. Omistajille voidaan maksaa korkoa tai osinkoja vasta sen jälkeen, kun yritys alkaa tuottaa voittoa.

Omarahoitusosuus riippuu osittain yritysmuodon valinnasta. Osakeyhtiössä osakkaiden omaa sijoitusta pitää olla osakeyhtiölain vaatiman minimiosakepääoman verran. Toiminimeltä ja avoimelta yhtiöltä ei vaadita lainkaan vähimmäispääomaa. Kommandiittiyhtiössä äänettömän yhtiömiehen tulee sijoittaa yritykseen yhtiösopimuksessa mainittu rahasumma tai jotain omaisuutta.

Avustukset ja tuet

Yritys voi myös saada erilaisia tukia ja avustuksia toimintaansa varten. Niitä yrityksen ei yleensä tarvitse maksaa takaisin. Tukia myöntävät Elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) yritys- ja maaseutuosastot. Yritystukia myönnetään sekä Suomen valtion varoista että EU-rahastoista ja niiden ehtoja säädellään Suomen lailla ja asetuksilla sekä EU-direktiiveillä. Tukien myöntäminen edellyttää, että liiketoiminta on lähtökohdiltaan kannattavaa.

Aloittaville tai jo toiminnassa oleville pienyrityksille on ELY-keskusten kautta tarjolla tukia muun muassa perustamis- tai laajentamisvaiheen kuluihin. Aloittava yrittäjä, joka aloittaa toimintaansa yksin, voi saada avustusta ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen tai yritystoiminnassa tarvittaviin investointeihin. Tukimuodot vaihtelevat ajoittain, joten haettavissa oleviin tukimuotoihin kannattaa tutustua muun muassa ELY-keskusten neuvontapalveluiden kautta.

Lisätietoja avustuksista ja tukien ehdoista:

www.te-keskus.fi
www.ely-keskus.fi
www.mol.fi
www.finnvera.fi.

Päätoimisen yrittämisen aloittanut yrittäjä voi saada valtion myöntämää starttirahaa enintään 18 kuukauden ajan. Starttiraha on tarkoitettu yrittäjälle henkilökohtaiseen käyttöön hänen omia elinkustannuksiaan varten. Sen voi saada yrittäjä, joka ei saa yritystoimintaansa varten muita tukia ja jolla ei ole muita tuloja kuin alkavan yritystoiminnan tulot. Starttirahaa haetaan työvoimatoimiston kautta.

Yrittäjyyden tukimuotoihin voidaan lukea myös Finnvera Oyj:n myöntämät korkotuetut lainat, joita ovat muun muassa yrittäjyyslaina, pienlaina ja pientakaus. Näiden tukimuotojen ehdoista on lisätietoa Finnveran internetsivuilla.

1. Tutki, millaisia rahoitusvaihtoehtoja rahoituslaitokset tarjoavat. Millaista korkoa yritystoiminnan lainoittamisesta vaaditaan ja millaisia vakuuksia lainojen vakuudeksi tarvitaan?

2. Etsi ELY-keskuksen internetsivuilta tietoa myös mahdollisista tukivaihtoehdoista.

Laskelma rahan lähteistä

Valittujen rahoitusvaihtoehtojen jälkeen laaditaan laskelma, jossa kerrotaan, mistä yritys saa tarvittavan rahoituksen. Rahan lähteet voidaan luetteloida seuraavasti:

Rahan lähteet

Oma pääoma	17 977
Lainat (vieras pääoma)	50 000
Avustukset ja tuet	10 000
YHTEENSÄ	**77 977**

Rahoituksen suunnittelussa otetaan huomioon oman ja vieraan pääoman suhde. Mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa, sitä helpompaa sen on selviytyä maksuistaan, koska omaa pääomaa ei tarvitse maksaa omistajille takaisin. Vieraan pääoman takaisinmaksusta tulisi laatia suunnitelma, jossa otetaan huomioon vuosittain tarvittava rahamäärä takaisinmaksuun ja korkokustannuksiin.

Tarvittavat lainat eli vieras pääoma

Luotonantaja	Luoton määrä	Luotto-aika	Korko-%	Vakuudet
Finnvera Oyj	50 000	5	3	Henkilötakaus

1. vuonna lainaa lyhennetään 3 000 euroa ja sen jälkeen 11 750 euroa/vuosi.
Lyhennykset ja korot maksetaan 2 kertaa vuodessa 30.6. ja 31.12.
Korkoa kertyy 1. vuoden aikana 50 000 x 3 % = 1 500 €, joka siirretään tulosbudjettiin kohtaan 8 Korot ja muut rahoituskustannukset.

1. Laadi yrityksellesi rahan lähteiden laskelma. Miten yrityksesi selviytyy arviosi mukaan rahoituksen kustannuksista?

2. Laadi myös vieraasta rahoituksesta luettelo, jossa mainitaan luotonantaja, luoton euromäärä, luottoaika vuosina, korkoprosentti ja luotoissa käytettävät vakuudet.

Budjettilaskelmat

Budjetointi on hyvä työkalu järkevään yritystoiminnan tuottojen ja kustannusten hallintaan ja seurantaan. Yritysten ei ole pakko laatia budjetteja. Laadittavalle budjetille ei ole tiettyä määrämuotoa vaan jokainen yritys tekee haluamansa näköiset budjetit tiettyjen perusperiaatteiden mukaisesti. Osabudjeteilla voidaan tehdä ennustelaskelmat yritystoiminnan eri osille, esimerkiksi myynti-, osto- ja henkilöstökustannuksille. Tulosbudjetilla lasketaan yrityksen tulos ja rahoitusbudjetilla seurataan rahojen riittävyyttä. Tulos- ja rahoitusbudjetti ovat yrityksen pääbudjetteja.

Budjetti on työkalu, jonka avulla yrityksen kuukaudeksi tai vuodeksi laaditut tavoitteet muutetaan rahamääräiseksi toimintasuunnitelmaksi. Rahamääräiset toimintasuunnitelmat voidaan tehdä osatoiminnoittain, jolloin niitä kutsutaan osabudjeteiksi.

Tulosbudjetti

Tulosbudjetti ilmaisee yrityksen budjetoidun tuloksen. Siihen otetaan mukaan yrityksen myyntituotot, muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä tulostavoite. Tulosbudjetti laaditaan arvonlisäverottomin luvuin, koska arvonlisävero ei vaikuta yrityksen tulokseen. Arvonlisävero on yritykselle läpikulkuerä.

Suoriteperuste tarkoittaa, että kirjanpidossa menot ja tulot kirjataan sille päivälle, jona hyödyke on siirtynyt myyjältä ostajalle.

Yksinkertaisimmillaan tulosbudjetti laaditaan alhaalta ylös -periaatteella. Budjetointi toimii pienissä yrityksissä käytännössä siten, että yritykselle syntyvät kustannukset luetteloidaan, niille määritetään hinta ja lasketaan, kuinka paljon myyntituottoja tarvitaan, jotta syntyneet kustannukset ja haluttu voittotavoite saadaan katetuksi.

Maksuperuste tarkoittaa, että menot ja tulot kirjataan kirjanpidossa sille päivälle, jona maksu suoritetaan.

Aikavälin, jolle budjetti laaditaan, voi jokainen päättää itse. Järkevintä on laatia se aluksi koko vuodeksi. Sen jälkeen budjetti voidaan jakaa kuukausille ja mahdollisesti ottaa huomioon toimialan kausivaihtelut ja tarkentaa budjettia tiettyjen kuukausien osalta. Tulosbudjetteja laaditaan myös useamman vuoden ajanjaksoille. Tyypillisiä ajanjaksoja ovat 3–5 vuoden tulosennusteet, joita tarvitaan esimerkiksi rahoitushakemusten liitteeksi. Tulosbudjetti on suoriteperusteinen, eli siihen kohdistetaan laskentajakson aikana syntyvät tuotot ja kustannukset, vaikka rahaa ei vielä liikkuisikaan.

TULOSBUDJETTIMALLI
1. TOIMINTAVUOSI 20xx

❶	Myyntituotot (s. 86)		238 550
❷	Muuttuvat kustannukset = ostot (s. 98)		– 111 275
❸	Katetuotto = MYYNTIKATE (TARVE)		127 275
❹	Muut tuotot		0
❺	Kiinteät kustannukset		
	❺a Henkilöstökustannukset (s. 116)	70 764	
	❺b Vuokrat (s. 60)	18 000	
	❺c Markkinointikustannukset (s. 88)	15 600	
	❺d Muut kiinteät kustannukset (s. 61)	13 060	– 117 424
❻	KÄYTTÖKATE (TARVE)		9 851
❼	Poistot (s. 60)		– 4 400
❽	Korot ja muut rahoituskustannukset (s. 126)		– 1 500
❾	TULOS ENNEN VEROJA		3 951
❿	Verot		– 790
⓫	TULOS VEROJEN JÄLKEEN		3 161
⓬	Lainojen lyhennykset		– 3 000
⓭	TAVOITETULOS		161 (0)

Tämä tulosbudjettimalli kokoaa aiemmin laaditut osabudjetit yhteen.

Tulosbudjetin käsitteitä:

- *Tavoitetulos* tarkoittaa sitä rahamäärää, jonka toiminimen tai henkilöyhtiön yhtiömuodoksi valinnut yrittäjä tarvitsee yrityksestä omaan käyttöönsä vuoden aikana. Esimerkkiyritys on osakeyhtiömuotoinen, ja siinä tavoitetuloksena on nollatulos ⓭.
- *Lainojen lyhennykset* saadaan selville rahoitussuunnitelmasta tai jo olemassa olevasta velkakirjasta. Lainojen lyhennykset eivät ole yritykselle kustannus, eivätkä ne kuulu kirjanpidossa yrityksen tuloslaskelmaan. Monissa tulosbudjettimalleissa ne kuitenkin otetaan laskelmaan mukaan, koska myös niiden maksamiseen pitää jäädä rahaa ⓬.
- *Tulos verojen jälkeen* saadaan, kun tavoitetulokseen lisätään lainojen lyhennykset ⓫.
- *Veroja* ei voi laskea, ennen kuin tiedetään, kuinka paljon yritykselle on jäämässä tulosta (Tulos ennen veroja). Verojen laskentaan vaikuttaa valittu yritysmuoto. Toiminimissä yrittäjän maksettavaksi tulevat verot otetaan huomioon yrityksen tuloslaskelmassa siltä osin kuin ne syntyvät yritystoiminnan tuloksesta. Jos tulosta jää esimerkiksi noin 25 000 euroa vuodessa, veroprosentti on noin 20–25. Henkilöyhtiömuotoisen yrityksen tulosbudjetissa yhtiömiesten verot voidaan huomioida yhtiömiesten yksityisottoina ja siten sisällyttää voittotavoitteeseen. Vero lasketaan yrityksen tuloksen perusteella samalla tavoin kuin toiminimissä ⓾.
- *Tulos ennen veroja* saadaan laskemalla yhteen kohdat 11 ja 10 ❾.
- *Lainojen korot ja muut rahoituskustannukset* saadaan rahoitussuunnitelmasta ❽.
- *Poistot* saadaan lasketuksi suunniteltujen investointien ja niistä tehdyn poistosuunnitelman perusteella ❼.
- *Käyttökate* tarkoittaa sitä rahamäärää, joka yritykselle jää, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Käyttökateprosentti on eräs kannattavuuden käytetyimmistä tunnusluvuista ❻.
- *Muut kiinteät kustannukset* koostuvat sekalaisesta joukosta pieniä kustannuksia. Nämä kustannukset on määritelty joko erillisessä kiinteiden kulujen budjetissa tai rahantarvelaskelmassa ❺d.

Verojen laskentasäännöt on määritelty elinkeinoverolaissa. Osakeyhtiössä yrityksen verot lasketaan luvusta Tulos ennen veroja. Osakeyhtiö maksaa tuloksestaan veroa 20 prosenttia. Toiminimissä ja henkilöyhtiöissä yrittäjän tai yrittäjien verot tulevat maksettavaksi yhtiön tuloksen ja muiden henkilökohtaisten tulojen perusteella. Näissä yhtiömuodoissa veroja ei määrätä yritykselle.

Käyttökateprosentti

$$\frac{\text{käyttökate}}{\text{myyntituotot}} \times 100$$

→

- *Markkinointikustannukset* saadaan markkinointibudjetista 5c.
- *Vuokrat* koostuvat lähinnä liiketila-, kone- ja kalustovuokrista tai erilaisista laitevuokrista. Vuokrat on ensimmäisen kerran määritelty rahantarvelaskelmassa 5b.
- *Henkilöstökustannukset* saadaan kerätyksi henkilöstösuunnitelmasta 5a.
- *Muut tuotot* tarkoittavat muita tuloja kuin myyntituloja. Jos yrityksellä on esimerkiksi liian suuri toimitila, se voi vuokrata osan siitä jollekulle toiselle yrittäjälle. Tällöin puhutaan vuokratulosta. Yritys voi myös saada erilaisia avustuksia, tukia tai korvauksia esimerkiksi henkilöstökuluihin. Näitä voivat olla työllistämisavustukset, pienpalkkatuki, koulutuskorvaukset ja sairauspäiväraha- tai tapaturmavakuutuskorvaus 4.
- *Katetuotto = myyntikate*. Kun lasketaan yhteen haluttu tulostavoite, lainojen lyhennykset, verot, poistot ja kiinteät kustannukset, tulokseksi saadaan katetuotto eli myyntikate. Jos erillistä myynti- ja ostobudjettia ei ole laadittu, muuttuvat kustannukset 2 ja myynnit 1 lasketaan halutun katetuottoprosentin avulla. Myyntibudjetista saatua myynnin yhteismäärää voidaan verrata tulosbudjetin karkeasti laskettuun myynnin määrään. Näin on mahdollista tarkistaa laaditun myyntibudjetin lukuja ja tarpeen mukaan tarkistaa vielä hinnoittelua tai myyntimääriä 3.

1. Laadi yrityksellesi tulosbudjettipohja. Käytä apuna edellä olevaa mallia.

   a. Tee ensimmäisen toimintavuoden tulosbudjetti kokoamalla siihen laatimiesi osabudjettien luvut.

   b. Laske verot ja tarkastele, jäikö liiketoiminnasta tulosta.

   c. Voit kokeilla kertyvää tulosta erilaisin myyntiluvuin tai muuttelemalla kustannuksia. Jaa ensimmäinen vuoden tulosbudjetti vielä 12:ksi kuukausibudjetiksi.

Kassabudjetti

Kassabudjetin avulla varmistetaan, että yrityksen rahat riittävät laskujen ja muiden velvoitteiden (palkat, lainan lyhennykset, verot yms.) maksuun jatkuvasti. Kassabudjetti ilmaisee yrityksen rahavirrat. Kassabudjetti laaditaan arvonlisäverollisin luvuin, koska rahat liikkuvat arvonlisäveroineen.

Rahavirta koostuu yrityksessä liikkuvasta rahamäärästä eli maksettavista ja saatavista maksuista.

Kassabudjetti on maksuperusteinen, joten tuotot ja kustannukset kirjataan budjettiin sen mukaan, milloin varsinainen maksu tapahtuu eli milloin rahaa tulee yritykseen ja milloin raha maksetaan yrityksestä pois joko käteisenä tai pankkitililtä. Maksuehdot ovat yritystoiminnan rahoituksen kannalta avainasemassa. Jos yritys antaa asiakkailleen pitkiä maksuaikoja, esimerkiksi 30 pv netto, ja saa itse ostetuksi tuotteita esimerkiksi maksuehdolla 14 pv, se joutuu rahoittamaan asiakkaitaan ja hankkimaan rahoituksen omalle toiminnalleen jostakin muualta. Jos yritys joutuu käyttämään esimerkiksi pankkitiliin liitettyä luottoa omien ostojensa maksamiseen, sille koituu aikaa myöten huomattavia kuluja. Jotta raha liikkuisi molempiin suuntiin tasaisesti, ostojen ja myyntien maksuehtojen tulisi olla lähes yhtä pitkiä.

Rahoitusbudjetti ja arvonlisävero

Tulosbudjetissa ei huomioitu arvonlisäveroa, koska siitä ei aiheudu yritykselle tuloa eikä menoa. Tällaista erää kutsutaan läpikulkueräksi. Rahoitusbudjetissa arvonlisävero täytyy ottaa huomioon, koska laskut on maksettava arvonlisäveroineen laskun saajille.

Esimerkki arvonlisäveron käyttäytymisestä budjetoinnissa:

Puhelin ja tietoliikennelasku DNA Oy:lle 124,00 €. Lasku sisältää arvonlisäveroa 24 % eli 24 €. Arvonlisäveroton osuus on 100 €. Laskun päiväys on 15.6.20xx. Laskun maksuehto on 21 päivää netto eli laskun eräpäivä on 7.7.20xx.

Laskun osat jakaantuvat budjetteihin seuraavasti:

Tulosbudjettiin kesäkuulle (meno syntynyt kesäkuulla, suoriteperuste)	➡	Puhelinkulut	100,00
Rahoitusbudjettiin heinäkuulle (maksuperuste)	➡	Puhelinkulut	124,00
Arvonlisäverolaskelmaan kesäkuulle	➡	Hankintojen vähennettävä vero	24,00

Verohallinnolle maksettavan arvonlisäveron selvittäminen

Jokainen arvonlisäverovelvollinen yritys laskee kuukausittain, kuinka suuri on sen myynneistä maksettava arvonlisäveron määrä. Tästä summasta vähennetään ostoihin ja muihin kululaskuihin sisältyvä arvonlisävero. Saatu erotus on joko maksua tai palautusta. Mahdollinen maksettava vero tilitetään Verohallinnolle noin puolitoista kuukautta veron syntymisen jälkeen. Jos taas veroa palautetaan, negatiivisen veron voi käyttää seuraavassa kuussa vähentämään mahdollisesti maksettavaksi tulevaa veroa. Arvonlisävero lasketaan yrityksen kuukausittaisen kirjanpidon tekemisen yhteydessä.

Esimerkki tammikuun arvonlisäverolaskelmasta edellä laadittujen osabudjettien perusteella:

Tammikuu 20xx	**Arvonlisäveroton määrä osabudjeteista**	**Arvonlisäverolaskelma**	**Arvonlisäverollinen määrä (siirretään rahoitusbudjettiin)**
Myynnit	8 816	**2 116**	10 932
Myyntien alv yhteensä		**2 116**	
		Hankintojen arvonlisäverot	
Ostot/alkuvarasto	15 000	**3 600**	18 600
Markkinointikustannukset	1 567	**376**	1 943
Vuokrat	1 500	**360**	1 860
Muut kiinteät kustannukset	988	**237**	1 225
Investoinnit	22 000	**5 280**	27 280
Hankintojen alv yhteensä		**9 853**	
MAKSETTAVA ALV eräpäivä 12.3.		**–7 737**	

Tässä esimerkissä hankintojen arvonlisävero on suurempi kuin myynneistä kertyvä arvonlisävero, joten maksettavaa veroa ei tule.

1. Tutki Verohallinnon ohjeita arvonlisäverosta. Millainen menettely arvonlisäveron tilittämisessä on?

2. Laske laatimasi tulosbudjetin perusteella yrityksesi kolmelta ensimmäiseltä kuukaudelta tilitettävä arvolisäveron määrä. Milloin niiden eräpäivät ovat?

Kassaanmaksut ja kassastamaksut

Kassabudjettia voidaan alkaa laatia, kun tulosbudjetti on tehty. Tulosbudjetista saadaan rahoitusbudjettiin myynnit, ostot ja muut kustannukset. Rahoitusbudjettiin kuuluvat myös palkkojen ennakonpidätykset, arvonlisäveron tilitykset, lainojen nostot ja lyhennykset sekä yksityisotot ja -sijoitukset. Osakeyhtiöissä tässä budjetissa voidaan huomioida myös mahdollinen osingonmaksu.

Kassabudjetin tekoon on olemassa erilaisia malleja. Budjetin ylin luku on nimeltään alkukassa. Se tarkoittaa sitä rahamäärää, joka yrityksellä on hallussaan kuukauden alussa käteisenä, pankkitilillä tai molemmissa. Aloittavalla yrityksellä ensimmäisen kuukauden alkukassa on nolla euroa. Seuraavan kuukauden alkukassaluku on ensimmäisen kuukauden loppukassa. Laskelmassa edetään niin, että ensin selvitetään yritykseen tulevan rahan määrä yhteensä, minkä jälkeen lasketaan kuukauden aikana maksettavat kustannukset ja lasketaan niistä yhteissumma. Kun kassaanmaksuista vähennetään kassastamaksut, erotukseksi saadaan kuukauden loppukassa eli kassajäännös.

Alkukassa on rahamäärä, joka yrityksellä on yhteensä käteisenä ja yrityksen pankkitileillä.

Rahoitusbudjetin periaate lyhyesti

Rahat kauden alussa eli alkukassa
+ Kassaanmaksut (tulot)
– Kassastamaksut (menot ja muut maksut)
= Rahat kauden lopussa eli loppukassa

RAHOITUSBUDJETTI
Esimerkissä on toiminnan aloittamisvaiheen kolme ensimmäistä kuukautta.

KK		TAMMI	HELMI	MAALIS
❶	**ALKUKASSA**	0	24 975	19 836
❷	**KASSAANMAKSUT**			
❷a	Käteismyynnit	10 932	10 932	10 932
❷b	Myyntisaamisten suoritukset			
❷c	Lainojen nostot	50 000		
❷d	Yksityissijoitukset tai osakepääoma (tässä osakepääoma)	15 000		
	Muu omistajan antama lyhytaikainen laina	2 977		
❷e	Muut tuotot			
	YHTEENSÄ	78 909	35 907	30 768
❸–❾	**KASSASTAMAKSUT**			
❸	Muuttuvat kustannukset			
❸a	Tavaraostot käteisellä	18 600	7 270	7 270
❸b	Ostovelkojen maksu	0	0	0
❹	Kiinteät kustannukset			
❹a	Palkkojen maksu, myös omistajan palkka (oy)	2 860	2 860	2 860
❹b	Vuokrat	1 860	1 860	1 860
❹c	Markkinointikustannukset	1 943	1 943	1 943
❹d	Muut kiinteät kustannukset (arvonlisäverolliset)	1 225	1 225	1 225
❹e	Muut kiinteät kustannukset (arvonlisäverottomat)	100	100	100
❹f	Investointien maksu	27 280		
❺	Arvonlisäveron maksu	0	0	0
❻	Ennakonpidätys + sotutilitys	0	747	747
❼	Ennakkoverot (oy ja tmi)	66	66	66
❽	Lainojen lyhennykset ja korot	0	0	0
❾	Yksityisnostot tai osingot	0	0	0
	YHTEENSÄ	53 934	16 071	16 071
❿	**LOPPUKASSA**	24 975	19 836	14 697

Rahoitusbudjetin käsitteitä:

Yritykseen tuleva raha eli kassaanmaksut

- *Käteismyynnit* syntyvät, kun asiakas maksaa ostamansa tuotteen tai palvelun käteisellä rahalla tai pankkikortilla **2a**.
- *Myyntisaamisten* suoritukset syntyvät, kun yritys saa suorituksia laskuttamistaan myynneistä, Käteis- ja laskutusmyynnin voi määrittää prosenttiosuutena kokonaismyynnistä, joka on laskettu tulosbudjetissa **2b**.
- *Lainojen nostot* syntyvät, kun yritys tarvitsee luottoa pankista tai muusta rahoituslaitoksesta ja nostaa pankista lainaa. Lainan nosto merkitään sen kuukauden kohdalle, jolloin laina maksetaan yrityksen pankkitilille **2c**.
- *Yksityissijoitukset tai omistajan antama laina* syntyvät, kun yrittäjä antaa oman yrityksensä käyttöön rahaa. Jos kysymyksessä on toiminimi tai henkilöyhtiö, omistajan yritykselle antama raha on nimeltään yksityissijoitus. Jos taas kysymyksessä on osakeyhtiö ja omistaja lainaa yhtiölle rahaa, puhutaan osakkaan antamasta lainasta eli velasta. Osakeyhtiön osakas (omistaja) voi myös antaa yrityksensä käyttöön rahaa. Tällöin hän joko ostaa lisää yrityksensä osakkeita tai sijoittaa yritykseen niin sanottua pääomaehtoista rahaa **2d**.
- *Muita tuottoja* käsiteltiin jo tulosbudjetin yhteydessä. Niissä on huomioitava, että ne otetaan rahoitusbudjettiin mukaan vasta, kun tiedetään päivämäärä, jolloin ne ovat yrityksen tilillä **2e**.

Yrityksestä lähtevä raha eli kassastamaksut

- *Ostot käteisellä ja ostovelkojen maksu* määräytyvät laaditun ostobudjetin perusteella. Yrityksessä voidaan miettiä, kuinka suuri osuus ostoista maksetaan käteisellä ja kuinka suuri osuus ostoista jää ostovelaksi eli mahdollisesti seuraavan kuukauden aikana maksettavaksi **3a** ja **3b**. (Esimerkissämme kaikki ostot maksetaan ostokuukauden aikana.)

→

- *Palkkojen maksu* -kohtaan tulevat summat otetaan henkilöstösuunnitelman yhteydessä tehdystä palkkakoosteesta. Tähän kohtaan tulevat vain nettopalkat. Palkkoihin liittyvät lakisääteiset vakuutusmaksut tulevat maksettavaksi yrittäjän valitseman maksuaikataulun mukaisesti. Maksuaikataulu sovitaan vakuutusyhtiön kanssa **4a**.
- *Kiinteät kustannukset* eli vuokrat, vakuutukset ja muut kiinteät kustannukset saadaan tulosbudjetista, jossa niistä on laadittu yksityiskohtainen luettelo. Tulosbudjetin lukuihin tulee muistaa laskea mukaan arvonlisävero niihin eriin, joihin se kuuluu **4b–4e**.
- *Investointien maksu* on otettu rahoitusbudjettiin mukaan olettamalla, että kaikki alussa hankitut investoinnit maksetaan tavaran- ja palveluntoimittajille ensimmäisen toimintakuukauden aikana **4f**.
- *Maksettavan arvonlisäveron* määrä poimitaan tehdyistä arvonlisäverolaskelmista **5**.
- *Ennakonpidätys- ja sotutilityksen määrä* poimitaan palkkayhteenvedosta **6**.
- *Ennakkoverot* eli yrityksen verot lasketaan yrityksestä kertyvän tuloksen perusteella. Tulosbudjetissa on laskettu tilikaudelta maksettavaksi tulevien verojen määrä. Sen voi jakaa rahoitusbudjettiin tasaisesti jokaiselle kuukaudelle **7**.
- *Lainojen lyhennykset* ja korot merkitään rahoitusbudjettiin velkakirjassa määritettyjen eräpäivien mukaisesti **8**.
- *Yksityisnostot* ovat rahaa tai tuotteita, jota toiminimen ja henkilöyhtiöiden omistajat voivat ottaa yrityksestään. Kysymyksessä on tällöin yksityisnosto. Osakeyhtiön omistaja ei voi ottaa rahaa yrityksestä niin sanottuna yksityisottona, vaan hän voi saada yrityksestä palkkaa, päivärahoja tai kilometrikorvauksia (merkitty aiemmin henkilöstökulujen kautta nettopalkkoihin), korkoja (lainaamastaan rahasta) tai osinkoja **9**.

1. Laadi yrityksellesi tulosbudjetin ja muiden tietojen avulla kolmen ensimmäisen toimintakuukauden rahoitusbudjetti.

Yrityksen talouden hoitoon liittyvät tehtävät

Yrittäjän pitää tarkastella yrityksensä toimintaa sen kannattavuuden ja taloudellisuuden kannalta. Yrityksen päärahanlähde on tulorahoitus eli asiakkailta myyntituottoina saatavat rahat, joiden pitää riittää päivittäisiin juokseviin toimintoihin ja voitonjaon jälkeen myös investointeihin, pääomien palautukseen sekä lainan ja koron maksuun. Tulorahoituksella pidetään yllä yrityksen lyhyen ajan maksuvalmiutta eli likviditeettiä, joka kertoo yrityksen kyvystä selviytyä jokapäiväisistä kuluistaan.

Myyntituottojen kertymistä seurataan muun muassa päivittäin käteisenä kertyvänä myyntinä kassakirjalla tai kassakoneen myyntiraporteista. Laskutusmyyntiä seurataan myyntireskontrassa. Sen seurannan avulla varmistetaan, että laskutetusta myynnistä saadaan suoritukset. Ellei myyntilaskujen suorituksia saada maksuehtojen mukaisesti, myyntilaskuja voidaan nopeasti lähettää perintätoimiston perittäväksi ja siten minimoida luottotappioriski.

Alkuvaiheessa ja yritystoiminnan laajentuessa tai muissa muutostilanteissa yrityksen maksuvalmiutta voidaan vahvistaa pääomarahoituksella. Pääomaa sijoittavat yrityksen omistajat, ja rahaa lainaavat erilaiset pankit, yhtiöt ja säätiöt. Myös ostolaskuille saatavaa maksuaikaa voidaan pitää lyhytaikaisena rahoitusmuotona. Osto- ja muut kululaskut on kuitenkin maksettava oikea-aikaisesti, jottei niistä kertyisi turhia viivästyskorko- ja muita viivästysmenoja. Osto- ja kululaskujen oikeaa maksuaikaa seurataan muun muassa ostoreskontran avulla.

Tietoa tilitoimiston valinnasta: www.taloushallintoliitto.fi

Usein yrittäjä käyttää talousasioiden hallinnassa tilitoimiston apua jo varhaisessa vaiheessa. Hänen tulee olla selvillä esimerkiksi talouteen liittyvistä tunnusluvuista, jotta hän voi raporteista seurata yrityksen toimintaa ja taloutta. Tarpeen mukaan tilitoimisto auttaa yrittäjää lukemaan tunnuslukuja oikein. Yritystoiminnan jatkuessa tilitoimisto tuottaa yrityksen käyttöön laskennallista materiaalia toiminnan kehittämisen eri vaihtoehtojen kannattavuudesta.

Tilitoimiston ja yrityksen väliseen yhteistyöhön kuuluvat

- vertailu- ja kannattavuus- sekä suunnittelulaskelmat
- palkanlaskenta ja sen kuukausitilitykset ja -ilmoitukset
- lakisääteinen kirjanpito
- alv-tilitykset
- ilmoitukset
- yrityksen ja yrittäjän verotuksen hoitaminen.

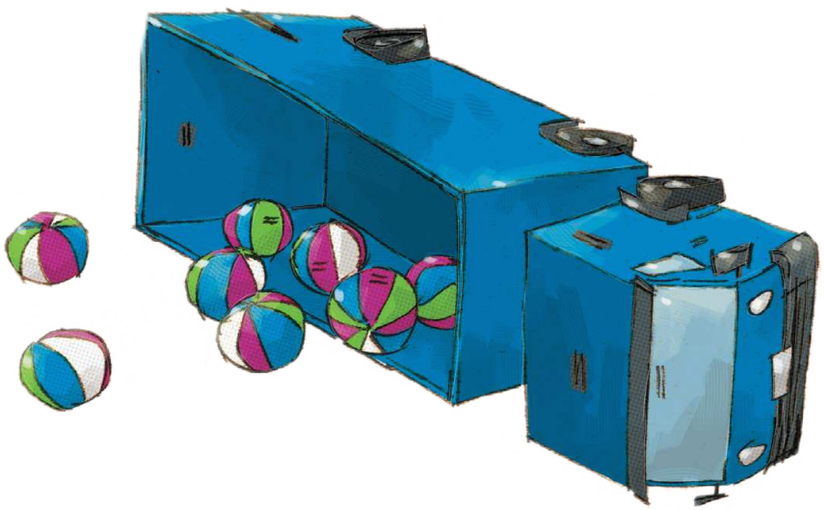
Monissa yrityksissä tilitoimistot voivat toimia yrittäjän apuna jo perustamisvaiheessa. Tilitoimiston kanssa voidaan suunnitella muun muassa rahoitusta, jolloin on helpompaa lähteä keskustelemaan yritysideasta ja sen vaatimasta rahoituksesta pankkien tai muiden rahoittajien kanssa.

6. Yritystoiminnan riskit ja niiden hallintakeinot

Yrityksen toimintaan liittyy erilaisia uhkia ja epävarmuustekijöitä, joita kutsutaan yhteisesti riskeiksi. Riskejä ovat esimerkiksi koneiden rikkoutumisen, yrittäjän tai työntekijöiden sairastumisen tai kuoleman sekä varaston tai toimitilan palamisen riskit. Riskejä ei voi kokonaan poistaa, mutta hyvällä suunnittelulla ja varautumisella niitä on mahdollista hallita.

Yritystoiminnan riskit

Yrityksen toimintaan liittyy useita riskejä, kuten tavarantoimittajien toimintavarmuuden puutteet, kuljetusten viivästymiset ja varaston hävikki. Lisäksi esimerkiksi tuotannon koneet ja laitteet voivat rikkoontua, jolloin yritykselle syntyy tavaran toimittamiseen liittyviä ongelmia. Asiakkaiden maksukykyyn liittyvä luottoriski voi puolestaan aiheuttaa yritykselle maksuvalmiusongelmia.

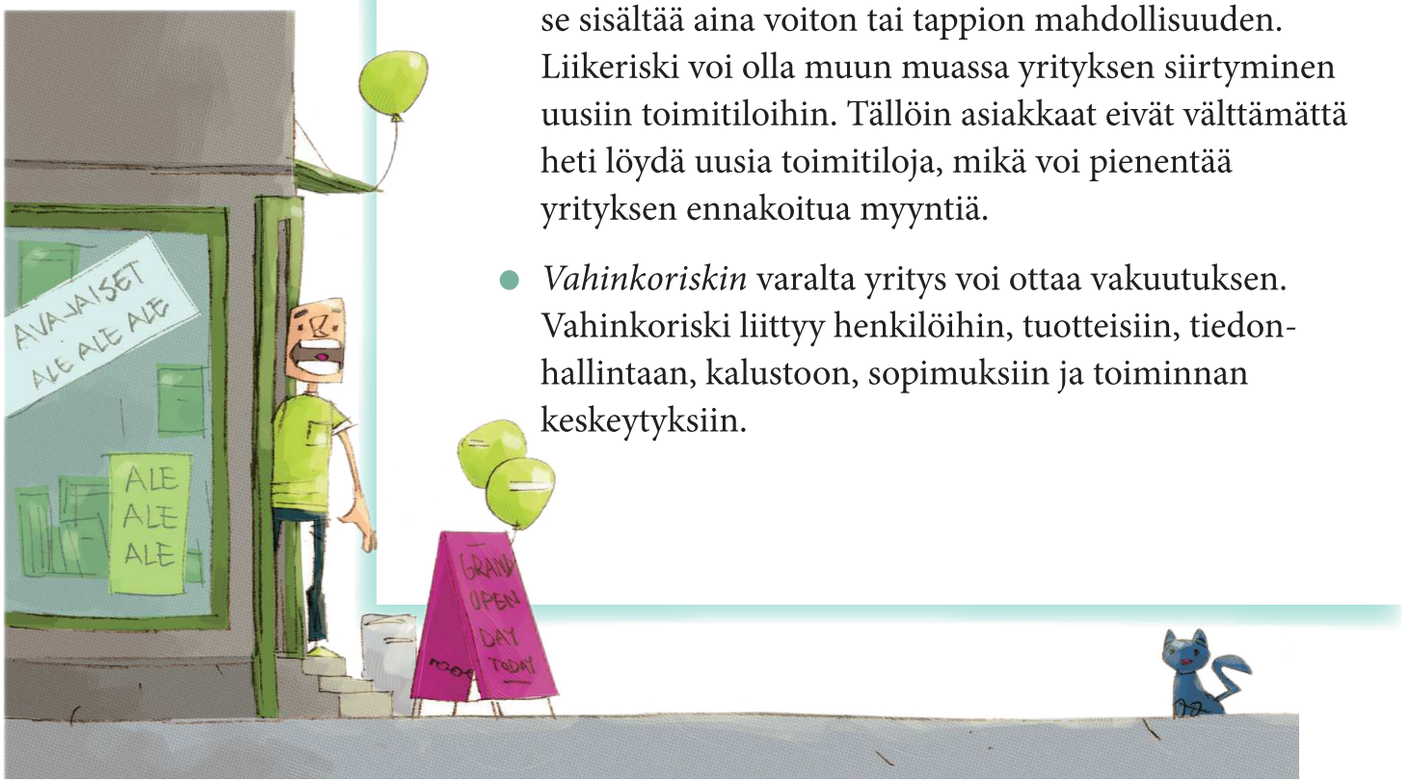


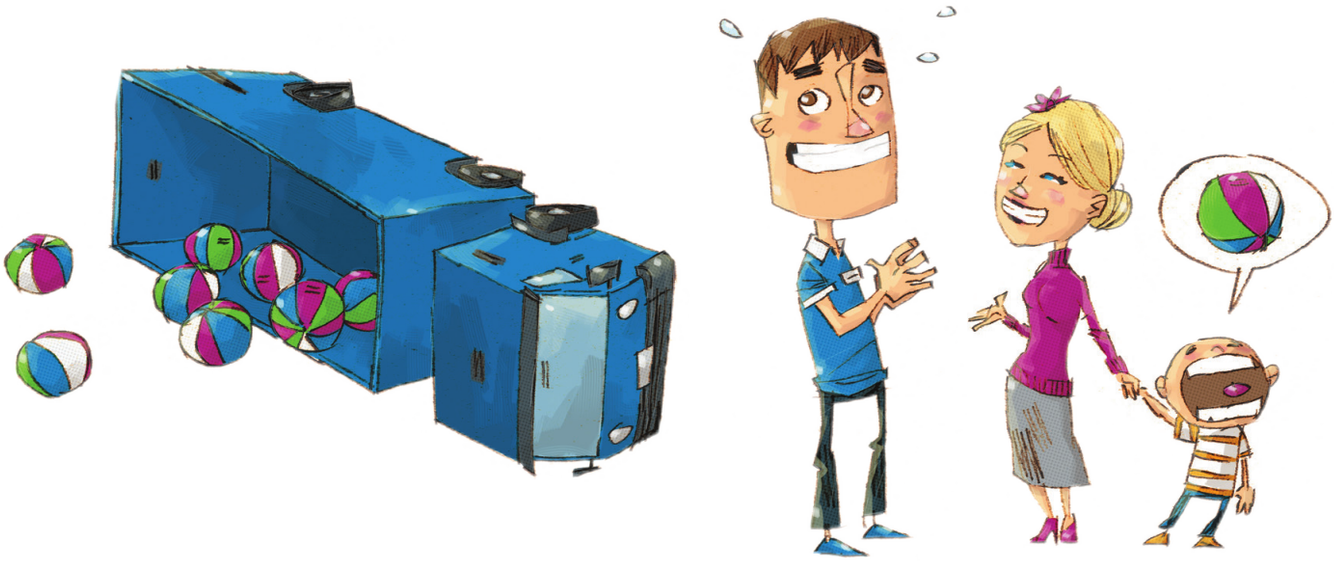
Yritys on pieni leipomo, jonka toiminta jakautuu osiin, joista jokaisessa on huomioitava omat riskinsä:

- Raaka-aineiden ostamisen ja tavarantoimittamisen riskejä ovat toimitusvarmuuteen ja laatuun liittyvät riskit.
- Varastoinnin riskejä ovat tulipalon, varkauksien, raaka-aineiden pilaantumisen ja valmiiden tuotteiden rikkoutumisen riskit.
- Tuotannon (leipominen) riskejä ovat koneiden tai laitteiden rikkoutumisen, henkilökunnan sairastumisen, murtojen, sähkökatkosten ja valmistusvirheiden riskit.
- Myyntiin ja asiakkaisiin liittyviä riskejä ovat omien asiakasryhmien tarpeiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen sekä asiakkaiden maksukykyyn liittyvät riskit.

Yrityksen riskit voidaan jakaa kahteen osaan: liike- ja vahinkoriskiin.

- *Liikeriskin* varalta ei voi ottaa vakuutusta, koska se sisältää aina voiton tai tappion mahdollisuuden. Liikeriski voi olla muun muassa yrityksen siirtyminen uusiin toimitiloihin. Tällöin asiakkaat eivät välttämättä heti löydä uusia toimitiloja, mikä voi pienentää yrityksen ennakoitua myyntiä.
- *Vahinkoriskin* varalta yritys voi ottaa vakuutuksen. Vahinkoriski liittyy henkilöihin, tuotteisiin, tiedonhallintaan, kalustoon, sopimuksiin ja toiminnan keskeytyksiin.

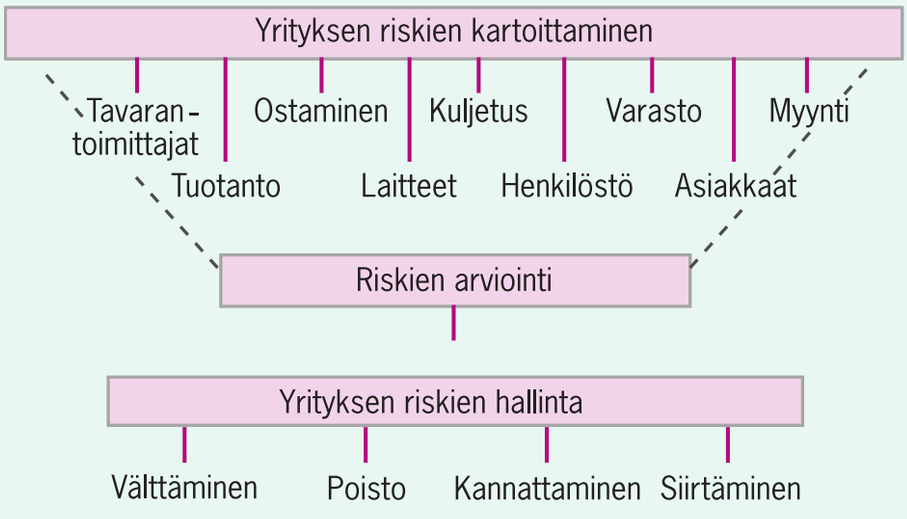




Muuttuva ympäristö, tuotantoratkaisut, uudet tuotteet tai muutokset kulutuksessa tuovat mukanaan uudenlaisia riskejä, kuten

- entistä suurempia vahingonkorvaus- ja tuotevastuuriskejä
- tiedonvälitykseen liittyviä riskejä.

1. Selvitä, mitä riskejä yrityksesi toimintaan voi liittyä.



Yrityksen riskien hallinnan kokonaisuus.

Yrityksen riskienhallintakeinot

Riskien hallinnalla yrityksen koko henkilöstö turvaa asiakkaan saaman palvelun jatkuvuuden. Työtapaturmia voidaan esimerkiksi vähentää pitämällä toimitilat siisteinä. Lisäksi riskien hallinnalla ja riskien pienentämiseen tähtäävillä toimilla yrityksessä turvataan koko henkilöstön työllisyys ja yrittäjän ansaintamahdollisuus. Kaikilla yrityksen sidosryhmillä on vain menetettävää, jos yrityksessä tapahtuu jokin iso vahinko.

Tehokas riskienhallinta vaatii yritykseltä suunnittelua. Suunnitelmia laadittaessa on otettava huomioon eri sidosryhmien asettamat vaatimukset, kuten lainsäädäntö, työehtosopimukset ja rahoittajien vaatimukset.

Yrityksen toiminnan luonne ja koko määräävät riskienhallinnan laajuuden ja siihen liittyvät vastuut yrityksessä. Vakuutusten laajuus ja voimassaolo tulee tarkistaa tilikausittain. Vakuutusmaksut ovat yrityksessä iso kustannuserä, joten ne kannattaa jakaa useampaan erään.

Välttäminen

Välttäminen on ehkäisevää toimintaa, jolla yritys voi minimoida riskejään. Ehkäisevää toimintaa ovat muun muassa työsuojelu, työkyvyn ylläpitoon liittyvät toimet yhdessä työterveyshuollon kanssa, koulutus (esim. uusien työkoneiden käyttöön), alihankinta (vaaralliseksi luokiteltujen töiden teettäminen alansa asiantuntijayrityksellä) ja käteissuorituksen vaatiminen osana kauppasopimusta.

Vakuutuksenottaja on vakuutussopimuksen tehnyt vakuutusyhtiön asiakas, joka maksaa sopimuksen mukaisesti vakuutusyhtiölle vakuutusmaksua.

Poistaminen

Yrityksen toimitilat voidaan vuokrata, jolloin niiden kunnossapito ja muu hoito kuuluvat kiinteistön omistajalle. Vastaavasti yrityksen kuljetukset voidaan siirtää kuljetusyrityksen hoidettavaksi, jolloin kaikki kuljetuksiin liittyvät riskit (toimitusten myöhästymiset, kaluston ylläpito jne.) kuuluvat kuljetusyrittäjälle.

Kantaminen

Joitakin riskejä voidaan ottaa omalle vastuulle. Tällöin yrittäjän on otettava kantaa riskin suuruuteen. Jos riskin toteutumisen mahdollisuus on pieni, yritys ottaa riskin itselleen kannettavaksi. Esimerkiksi valvontakameroiden hankkimisen sijasta voidaan hyväksyä pieni vuotuinen hävikki.

Siirtäminen

Riski voidaan siirtää toiselle osapuolelle

- vakuutussopimuksella
- kauppasopimuksella (esim. kuljetusten vakuuttaminen).

Yritys voi tehdä erilaisten riskien varalta vakuutusyhtiön kanssa vakuutussopimuksen, jolla aiheutuneet vahingot korvataan sopimuksen mukaisesti.

Vakuutuksenantaja on vakuutusyhtiö tai muu vakuutuslaitos, joka on sitoutunut vakuutustapahtuman (esim. tulipalo) sattuessa suorittamaan korvauksen tai sovitun vakuutusmäärän vakuutussopimuksen mukaisesti.

1. Suunnittele, miten hallitset yrityksesi riskit.

Työeläkejärjestelmä täydentää kansaneläkejärjestelmää. Järjestelmän perustana on työntekijöiden eläkelaki (TyEL). Työeläkelait koskevat työsopimussuhteessa olevia työntekijöitä. Kokonaiseläke koostuu eri työpaikoissa ansaituista osaeläkkeistä. Eri eläkkeet rekisteröidään Eläketurvakeskuksessa, josta voi tiedustella oman eläketurvan kehittymistä ja muitakin eläkeasioita.

Yrityksen vakuutukset

Henkilövakuutukset

Yrityksen henkilöstön vakuutuksista suurin osa on lakisääteisiä. Pakollisia vakuutuksia voidaan täydentää vapaaehtoisilla vakuutuksilla. Vapaaehtoista eläkevakuutusta käytetään esimerkiksi osana yrityksen palkkiojärjestelmää, jolla pyritään sitouttamaan työntekijä yritykseen.

Työnantajan maksettavia lakisääteisiä sosiaalivakuutuksia ovat

- työeläkevakuutus
- tapaturmavakuutus
- työttömyysvakuutus
- ryhmähenkivakuutus.

Vakuutuksen voimassa pitäminen ja vakuutuksen katkeamattomuus tulee piilevien riskien varalta huomioida toiminnan loppumisen jälkeenkin.

Omaisuusvakuutukset

Yrityksen omaisuuteen kuuluvat muun muassa rakennukset, koneet, konttori- ja muut kalusteet, ajoneuvot ja varastossa olevat tavarat raaka-aineista valmiisiin tuotteisiin. Näille kaikille on hankittava vakuutusturva. Osa vakuutuksista on jopa lakisääteisiä, ja osaan saatetaan edellyttää esimerkiksi rahoittajaa. Yleisimpiä yritysten hankkimia vakuutuksia ovat palo-, murto-, vuoto-, palokeskeytys-, vastuu- ja oikeusturvavakuutukset.

Irtaimistovakuutus

Yrityksen irtaimistolle, kuten piirustuksille, atk-materiaalille ja yrityksen tiloissa olevalle asiakkaiden ja työntekijöiden omaisuudelle, voidaan ottaa erillinen irtaimistovakuutus tai ne voidaan yhdistää omaisuusvakuutuksen yhteyteen. Varastoissa oleville tavaroille, joiden määrä ja arvo vaihtelevat, pitää vastaavasti tarpeen mukaan ottaa yrityskohtainen vakuutus.

Yritystoiminnan vakuutukset, jotka sisältävät erilaisia vastuuvakuutuksia

Yritys voi joutua keskeyttämään toimintansa esimerkiksi tulipalon takia ja siten menettää väliaikaisesti tulonsa. Yrityksen on mahdollista ottaa tällaisen tilanteen varalle keskeytysvakuutus. Vakuutuksen voi toki ottaa myös muita sellaisia vahinkoja varten, jotka keskeyttävät toiminnan. Yhteistä näille keskeytysvakuutuksille on se, että perusvakuutuksen tulee olla voimassa. Esimerkiksi palovahingossa on palovakuutuksen oltava kunnossa.

YEL-vakuutus tulee ottaa eläkevakuutusyhtiöstä kuuden kuukauden kuluessa toiminnan alkamisesta. Yksi vakuutus koskee kaikkea yritystoimintaa. Myös sivutoimisten yrittäjien on otettava YEL-vakuutus. Vakuutusmaksut määräytyvät vakuutettavan työtulon perusteella.

Yrittäjän omat vakuutukset

Yrittäjän on hankittava oman eläkkeensä perustaksi YEL-vakuutus. YEL-eläke antaa yrittäjälle toimeentulon silloin, kun hänen yrittäjätoimintansa olennaisesti vähenee tai päättyy työkyvyttömyyden tai -eläkkeeseen oikeuttavan iän täyttymisen jälkeen. Yrittäjä, jota uhkaa työkyvyttömyysriski, voi saada myös kuntoutusetuuksia. YEL-vakuutuksessa omaisilla on perhe-eläketurva yrittäjän kuoleman jälkeen.

Yrittäjä voi halutessaan ottaa vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen, jonka määräytymisperusteena on niin sanottu vuosityöansio, joka määräytyy samoin perustein kuin YEL-vakuutusten työtulo. Työttömyysturvapiiriin pääsemiseksi ja ansiosidonnaisen päivärahan saamiseksi yrittäjän on oltava yrittäjien työttömyyskassan jäsen. Ellei yrittäjä kuulu työttömyyskassaan, Kela maksaa hänelle peruspäivärahaa.

Yrityksissä henkilökuntaan liittyviä riskejä ovat muun muassa sairaus- ja työtapaturmariskit. Toimintaan liittyviä riskejä taas ovat esimerkiksi tavarantoimitusten viivästyminen, maksuvalmiuteen liittyvät kysymykset ja toiminnan keskeytyminen. Omaisuuteen liittyviä riskejä ovat esimerkiksi tulipalot, varkaudet, murrot, vesivahingot ja hävikki.

Yritys käyttää riskienhallintakeinona henkilöstön, omaisuuden ja toiminnan vakuuttamista. Tavarantoimittajiin liittyvät riskit ja henkilöstöön liittyvät muut riskit yritys on minimoinut esimerkiksi käyttämällä kuljetusyhtiöitä ja kouluttamalla henkilöstöä jatkuvasti.

Yrityksen liikeriski voi olla yritys itse. Yritys ei saisi olla koskaan tyytyväinen kaupan teon jälkeenkään, vaan sillä tulisi koko ajan olla riittävästi nälkää tuloksentekoon.

1. Selvitä, millaisia vakuutuksia yrityksesi tarvitsee.
2. Ota asiantuntijoilta selvää, mitä yrityksesi vakuutukset maksavat ja laske saamasi tiedon perusteella yrityksesi vakuutuskustannukset.

Työntekijä ja tietoturva

Tietoturvan merkitys kasvaa jatkuvasti verkkoliiketoiminnan ja sähköistettyjen toimintamallien levitessä yhä laajempaan käyttöön. Pienetkin yritykset ovat kiinnostavia kohteita verkkorikollisille.

Yrityksiä uhkaavat muun muassa huijaussähköpostit, netistä tarttuvat erilaiset haittaohjelmat, identiteettihuijaukset, erilaiset tiedostot työntekijöiden kotikoneilla sekä turvattomat ja langattomat verkot.

Hyvä tietoturva luodaan seuraavasti:

- Tietoturva on yrityksessä tapa toimia. Yrityksessä pitää tarkastaa ja kehittää säännöllisesti tietoturvan tasoa.
- Yrityksen pitää kouluttaa ja opastaa henkilöstöään tietoturvan perusasioissa.
- Tietosuoja-asioista on tehtävä riskienhallinnan arviointi ja selvitettävä, mitä tietoja tulee suojata, miten ne tulee suojata sekä millä tasolla suojausten tulee olla. Tarvittaessa tietosuoja-asioissa tulee käyttää asiantuntija-apua.
- Tietoturva-asioihin kuuluu myös älypuhelinten ja muiden mahdollisten mobiililaitteiden etähallintaominaisuuksien käyttö sekä niissä olevien sovellusten ja tietojen suojaaminen.
- Selvitä, mitä tiedät mahdollisista tietoturvapalveluiden tarjoajista tai esimerkiksi erilaisista pilvipalveluiden tarjoajista. Jos palvelu ei ole maailmankuulu, sen taustat kannattaa selvittää ennen käyttöönottoa.

7. Yrityksen suunnitelmien täsmentäminen ja rahoitusneuvottelu

Yrityksen perustaminen alkaa yrittäjän omasta halusta. Yrittäjällä on hyvät yrittäjävalmiudet ja kehittämiskelpoinen yritysidea, joka kehittyy suunnitelmien kautta liikeideaksi ja etenee suunnittelulaskelmien avulla toiminnaksi. Kerran asiat mietittyään kannattaa palata vielä liikeidean eri vaiheisiin.

Liikeidean eri osa-alueista kannattaa pysähtyä ajattelemaan muun muassa riskejä, joita tehtyyn suunnitelmaan sisältyy. Budjeteista voi laatia pessimistiset (–20 %) ja optimistiset (+20 %) budjetit ja katsoa, miten tuloksen näissä tilanteissa käy. Budjetteja tarkistettaessa tulevat tarkistettavaksi myös hinnoittelu, menekin arviointi ja ostojen ajankohdat.

Rahoitusneuvottelua varten on hyvä valmistella etukäteen harjoiteltu esitys.

Lopulta suunnitelmat ovat niin selkeät, että niitä voidaan esitellä rahoittajille. Rahoitusneuvotteluja varten yrityksellä tulisi olla valmis liiketoimintasuunnitelma suunnittelulaskelmineen ja neuvotteluun tulisi aina valmistautua huolellisesti.

Rahoitusta ei välttämättä saa heti ensimmäisellä kerralla, vaan se vaatii joskus useita palavereja rahoittajan kanssa. Rahoitusneuvottelussa voi nousta esiin asioita, joita ei ole huomattu aikaisemmin ja jotka vaativat usein lisätarkastelua. Suunnitelman lisäksi rahoittajat arvioivat hankkeen lisäksi myös yrittäjän kykyä toteuttaa hanke.

Rahoittajat arvioivat hankkeessa sitä, miten huolellisesti yrittäjä on laatinut investointien ja yrityksen aloittamisen kustannuslaskelmat ja analysoinut kannattavuutta. He huomioivat myös yrityksen vakuus- ja muita riskejä sekä yrityksen toimialan ja suhdanteiden kehitysnäkymiä. Lisäksi rahoittajat tarkastelevat hankkeen toteutussuunnitelmaa ja aikataulua sekä mahdollisia tilaus- tai esisopimuksia. Rahoittajan päätökseen vaikuttaa myös se, kuinka paljon yrittäjä voi sijoittaa yritykseen omaa rahaa.

Rahoittajat arvioivat yrittäjän sitoutuneisuutta ja sitä, kuinka hyvin hän tuntee tuotteensa tai palvelunsa ja toimialan, jolle hän on hakeutumassa. Yrityksen rahoituskelpoisuuden arviointi voidaan tiivistää neljään tekijään: toimialan ja markkinoiden mahdollisuuksiin, yrityksen kilpailuetuihin, tekniseen osaamiseen ja yrittäjän osaamiseen ja yrityksen talouteen.

Rahoituksen saamiseen vaikuttaa myös yrittäjän oma sitoutuneisuus.

Rahoitusneuvotteluun valmistautujan muistilista:

- Varaa neuvotteluun aika etukäteen.
- Kysy, haluaako rahoittaja aineiston etukäteen tutustuttavaksi.
- Käytä hankkeen valmistelussa ja neuvottelussa tarpeen mukaan asiantuntija-apua.
- Muista, että rahoittajapuolen esittelijällä on suuri rooli rahoituspäätöksessä.
- Muista, että rahoittajan lisäselvityspyyntö ennen luottopäätöstä on yleensä hyvä asia.
- Pidä kiinni sovituista määräajoista.
- Tuo esille hankkeen riskit ja selvitä, miten niihin on varauduttu.
- Älä lannistu ensimmäisestä kielteisestä päätöksestä.

Tietoa yrityksen perustamisesta: www.yrityssuomi.fi

Aloitettavan yritystoiminnan rahoituksen varmistuttua yrittäjä voi ryhtyä konkreettisiin yrityksen perustamisen toimiin. Yrityksen perustamiseen liittyvät toimet ja ilmoitusvelvollisuudet ovat sidoksissa perustettavan yrityksen yhtiömuotoon. Kaikki yritystoimintaa harjoittavat ovat velvollisia tekemään kaupparekisteri-ilmoituksen. Jos yritystoiminta on luvan- tai ilmoituksenvaraista, yritystoiminnan harjoittamiseen pitää hakea toimilupa tai siitä pitää tehdä ilmoitus ennen toiminnan aloittamista.

Luvanvaraista yritystoimintaa ovat esimerkiksi sairaankuljetus, vartiointi- ja taksitoiminta. Lupaviranomaisia ovat kaupungit, kunnat, ministeriöt ja aluehallintoviranomaiset. Yrittäjä voi tehdä aloittamistoimet itse tai esimerkiksi uusyrityskeskuksen tai tilitoimiston tuella.

Kaupparekisteröinnin ja mahdollisen toimiluvan saamisen jälkeen yrityksen tulee hankkia yritystoiminnalle vakuutukset ja järjestää muun muassa taloushallinnon hoitaminen.

1. Laadi yritykselle tarvittavat perustamispaperit valitsemasi yritysmuodon mukaisesti.

8. Yritystoiminnan lopettaminen

Yrityksen toiminta voidaan lopettaa monella tavalla. Yritys voi yhdistyä toiseen yritykseen tai se voi jakautua useammaksi yritykseksi. Yritys voi mennä konkurssiin tai viranomaiset voivat poistaa yrityksen rekisteristä. Yritys lakkaa olemasta, kun sen toiminnot lopetetaan tai yhtiömuotoa muutetaan. Henkilöyhtiö purkautuu virallisesti, kun yhtiömiesten lukumäärä alenee riittävästi.

Yrityksen purkamiseen johtaa myös selvitystila. Selvitystilassa yrityksen taloudellinen asema selvitetään ja toiminta lopetetaan, Tällöin omaisuus muutetaan tarvittavassa määrin rahaksi ja velat maksetaan sekä mahdollinen jäljelle jäävä omaisuus jaetaan yhtiömiehille tai osakkaille. Selvitystilaan asettaminen voi olla vapaaehtoista tai lain, yhtiösopimuksen tai yhtiöjärjestyksen mukaan pakollista.

Yrityksen lopettamiseen liittyy lisäksi useita muita toimijoita. Tällaisia toimijoita ovat muun muassa selvitysmies, yrityksen johto, omistajat, yrityksen sidosryhmät, työntekijät, yhteistyökumppanit, alihankkijat ja yhteiskunta. Yrityksen lopettamiseen liittyvät toimet kannattaa antaa asiantuntijan suoritettavaksi, sillä hän osaa viedä lopettamisen kaikkien kannalta parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Eri yritysmuotojen lopettamiselle on erilaiset käytännöt, joista on tarkempaa tietoa sekä Patentti- ja rekisterihallituksen sivuilla (prh.fi) että Verohallinnon sivuilla (vero.fi ja ytj.fi).

Yrityksen lopettaminen kannattaa suunnitella yhteistyössä esimerkiksi tilitoimiston kanssa, jolloin huomioidaan muun muassa veroseuraamukset yrittäjälle.

Lopuksi

Yrittäjyys ja yritystoiminta tulevat yhteiskunnallemme koko ajan yhä tärkeämmäksi. Valtion ja kuntien palveluita yksityistetään kaiken aikaa, jolloin sekä sisäinen että ulkoinen yrittäjyys korostuvat.

Yritystoiminta on monivaiheinen prosessi, jossa kilpailukykyisen ja laadukkaan tuotteen tai palvelun taloudellinen ja joustava tuottaminen on haastavaa, mutta tiukassakin taloustilanteessa yrittäjällä on mahdollisuus menestyä. Järkevä verkottuminen ja omien vahvuuksien ja heikkouksien löytäminen auttavat yrittäjää eteenpäin. Kaikkea ei tarvitse eikä kannata tehdä itse.

Luettuasi tämän kirjan läpi olet saanut käsityksen yritystoiminnan keskeisistä tekijöistä ja toiminnan kokonaisuudesta ja rakentanut yhteistyöverkostoa todellisen liike-elämän kumppaniesi tai muiden yritysmaailman edustajien kanssa. Opiskellessasi olet jo ehkä löytänyt itsestäsi niitä vahvuuksia ja osaamisalueita, joita ryhdyt innokkaasti kehittämään eteenpäin. Samalla olet mahdollisesti huomannut, missä asioissa tarvitset vielä lisää oppia tai mitkä asiat sinun kannattaa jättää eri asiantuntijoiden hoidettaviksi.

Kirjan tekijöinä toivotamme sinulle onnea mahdolliselle yrittäjänuralle tai onnistumisia yrityksen sisäisenä yrittäjänä toimimisessa.

Internetlähteet

Aluehallintovirasto ..... www.avi.fi
Anders Innovations ..... www.andersinnovations.com
Elinkeinoelämän keskusliitto EK ..... www.ek.fi
Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ..... www.ely-keskus.fi
Eläketurvakeskus ..... www.etera.fi
Finnvera ..... www.finnvera.fi
FINPEC – Suomen harjoitusyritysten keskus ..... www.finpec.fi
Keksintösäätiö ..... www.keksintosaatio.fi
Keskuskauppakamari ..... www.keskuskauppakamari.fi
Kuluttajavirasto ..... www.kuluttajavirasto.fi
Patentti- ja rekisterihallitus ..... www.prh.fi
Pientyönantajan maksupalvelu ..... www.palkka.fi
Sitra – Suomen itsenäisyyden juhlarahasto ..... www.sitra.fi
Suomen ekonomit ..... www.ekonomit.fi
Suomen franchising-yhdistys ry. ..... www.franchising.fi
Suomen riskienhallintayhdistys ..... www.pk-rh.fi
Suomen Yrittäjät ..... www.yrittajat.fi
Tekes ..... www.tekes.fi
Tilastokeskus ..... www.stat.fi
Työ- ja elinkeinoministeriö ..... www.tem.fi
Työeläke ..... www.tyoelake.fi
Työturvallisuuskeskus ..... www.ttk.fi
Työterveyslaitos ..... www.ttl.fi
Työvoima- ja elinkeinokeskus ..... www.te-keskus.fi
Uusyrityskeskus ..... www.uusyrityskeskus.fi
Verohallinto ..... www.vero.fi
Yleistä yrittäjyysopinnoista ..... www.edu.fi/etalukioetusivu
Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä ..... www.ytj.fi
Yrityksen julkiset palvelut ..... www.yrityssuomi.fi
Yrityspörssi ..... www.yritysporssi.fi
Yritys-suomi ..... www.yrityssuomi.fi

LIITE

Liiketoimintasuunnitelma kokoaa yhteen yritystoimintaa koskevat suunnitelmat.
Sitä tarvitaan esimerkiksi oman toiminnan kehittämistä ja rahoittajaa varten.
Voit kerätä tähän pohjaan yksittäisissä tehtävissä tehdyt ratkaisut.

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Perustelut ja perusteet yrityksellesi

- Yritysidea

- Alan osaaminen tai kokemus

- Yrittäjä- tai liiketoimintakokemus

- Yritysidean perusta

- Vahvat puolesi

- Heikot puolesi

Yrityksen asiakkaat

– Potentiaaliset asiakkaat

– Asiakkaiden segmentointi

Yrityksen markkinointiperusteet

– Mitä tuotteita tai palveluja yritys tuottaa tai myy?

– Mitä etuja tai hyötyjä tuotteestasi on asiakkaalle?

– Mitä ainutlaatuista ja erinomaista tuotteessasi on?

– Mitä heikkouksia tuotteessasi mahdollisesti on?

– Vastaako tuotteesi tai palvelusi laatu pyytämääsi hintaa?

Yrityksen kilpailijat

– Kilpailu markkinoilla

– Kilpailijat, vahvat ja heikot puolet

– Kilpailuroolit

Yrityksen toimintaympäristö

- Sidosryhmät

- Sijainti

- Tekniikka, kestävä kehitys ja laatu

- Yrityksen tarvitsemat toimitilat, laitteet ja muut tarvittavat investoinnit

SWOT-analyysi

Yrityksen toiminta-ajatus, visio, arvot, strategia ja tavoitteet

Yrityksen liikeidea

– Mitä, kenelle, miten, millä imagolla?

Markkinointi ja kilpailu

- Yrityksen nimi ja logo

- Markkinointimateriaali

- Kilpailukeinot (yrityksen ja kilpailijoiden)

- Asiakaskohtainen/segmenttikohtainen markkinointi

- Asiakasrekisterit

- Kuluttajansuoja

- Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu suhteessa kilpailijoihin

- Myyntibudjettikustannusten siirto tulos- ja rahoitusbudjettiin

- Markkinointibudjettikustannusten siirto tulos- ja rahoitusbudjettiin

- Kiinteiden kustannusten siirto tulos- ja rahoitusbudjettiin

Logistiikka

- Tuotanto

- Yrityksen tuotanto- tai palveluketju

- Ostot

- Ostobudjettikustannusten siirto tulos- ja rahoitusbudjettiin

- Varasto

- Varaston seurannan kirjanpito (ostobudjetti tukee)

- Kuljetukset

- Kuljetustavat

Yrityksen henkilöstö

– Palkkakustannukset

– Organisaatiokaavio

Yritystoiminnan riskit

– Riskienhallinta

Yrityksen rahoitus

– Rahantarpeen laskelma

– Rahoitusbudjetti

– Tulosbudjetti

Yrityksen perustaminen

– Yhtiömuodon valinta

– Yrityksen perustamispaperit